

MARTA PALMEIRA MELO

Do Ideário Técnico ao Chão da Escola: Análise de uma ferramenta de
Gestão Escolar

Lisboa

2019



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO (ISG) PORTUGAL

Departamento de Gestão do Potencial Humano

Do Ideário Técnico ao Chão da Escola: Análise de uma ferramenta de Gestão Escolar

MARTA PALMEIRA MELO

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão (ISG), como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Prof. Dr. Mario Cesar Jucá

LISBOA

2019

Resumo

Ao revisitar a história da construção da Política de Educação Pública brasileira, percebe-se que esta é marcada por avanços e retrocessos. Um dos seus marcos está na Constituição Federal de 1988 que determina as responsabilidades de cada esfera de governo, dando a cada ente federado a possibilidade de se organizar enquanto Sistema de Ensino. Para consolidar esse processo, instituiu-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, distribuindo as responsabilidades dos Sistemas e Redes de Ensino, na efetivação das etapas e modalidades e reforçando a execução da Política a partir dos princípios democráticos que garantem a participação da comunidade nas decisões, por meio dos Conselhos de Controle Social. Neste contexto, a vontade política faz toda diferença, pois é a partir desse entendimento que os caminhos da descentralização do poder são traçados. Dentro do cenário de avanços, a Secretaria Municipal de Educação de Maceió em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) compactua uma Cooperação Técnica, que tem por objetivo a elaboração de documentos norteadores da Política Municipal de Educação em Maceió. Dentre eles, se destaca o Guia Prático de Gestão Escolar (GPGE), objeto de estudo deste trabalho. O Guia foi elaborado a partir de um processo de construção coletiva e visa, como ferramenta, instrumentalizar, os diretores escolares para auxiliar no desenvolvimento das suas atribuições. Neste sentido, a ideia central da pesquisa é fazer uma verificação da efetividade do GPGE nas ações desenvolvidas pelas Unidades Escolares por meio do seu Projeto de Gestão Escolar, nas dimensões pedagógica administrativa e relacional. Busca-se com isso, investigar de que forma o GPGE pode consolidar a Política de Educação e otimizar a utilização dessa ferramenta de trabalho. Para ir de encontro ao objetivo, os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa documental dos materiais base desta pesquisa e a aplicação de um questionário com os diretores de nove Unidades Escolares, uma amostra das Regiões Administrativas existentes na capital Alagoana. Como resultado, procura-se, a partir das respostas dos questionários, elencar a necessidade de um trabalho mais direto sobre o Guia junto às Unidades Escolares e, a partir das inúmeras possibilidades que o Guia traz no seu bojo, apresentar a Secretaria Municipal de Educação, não só para os servidores, mas para todo usuário da Educação Municipal de Maceió.

Palavras-chave: Educação; Formação continuada; Gestão Democrática; Efetividade.

Abstract

When revisiting the history of the construction of the Brazilian Public Education Policy, it is noticed that it is marked by advances and setbacks. One of its milestones is the Federal Constitution of 1988 which determines the responsibilities of each sphere of government, giving each federated entity the possibility of organizing itself as a System of Education. In order to consolidate this process, the National Education Guidelines and Bases Law no 9.394/96 was established, distributing the responsibilities of the Education Systems and Networks, implementing the stages and modalities and reinforcing the implementation of the Policy based on democratic principles which guarantee the participation of the community in the decisions, through the Councils of Social Control. In this context, political will makes all the difference, since it is from this understanding that the paths of the decentralization of power are traced. Within the scenario of advances, the Municipal Department of Education of Maceió, in partnership with the United Nations Development Program compiles a Technical Cooperation, whose purpose is the preparation of documents guiding the Municipal Education Policy in Maceió. Among them, the Practical Guide to School Management, which is the subject of this study, is highlighted. The Guide was prepared from a process of collective construction and aims, as a tool, to instrumentalize the school directors to assist in the development of their duties. In this sense, the central idea of this research is to make a verification of the effectiveness of the Guide in the actions developed by the School Units through its School Management Project, in the administrative, relational and pedagogical dimensions. It seeks to investigate how the Guide can consolidate the Education Policy and optimize the use of this work tool. To meet the objective, the methodological procedures used were the documentary research of the basic materials of this research and the application of a questionnaire with the directors of nine School Units, a sample of the Administrative Regions existing in the capital of Alagoas. As a result, the questionnaire answers the need for a more direct work on the Guide with the School Units and, based on the innumerable possibilities that the Guide has in its repertoire, present the Municipal Department of Education, not only for the servers, but for every user of the Municipal Education of Maceió.

Keywords: Education; Continuing Education; Democratic Management; Effectiveness.

Agradecimentos

À Deus, sem Ele não sou nada.

Às mulheres da minha vida, minha mãe Aurelina, minhas irmãs Sheila, Shirley e Sandra, minhas amigas irmãs Suely, Adélia e Tatiana e ao meu anjo da guarda, minha filha **Beatriz**, nesse momento minha maior referência de perseverança e que teve toda paciência do mundo para lidar com meu estresse, chegando a parar sua dissertação para me ajudar. São essas mulheres que nunca permitiram que eu fraquejasse ou desistisse de alcançar o meu objetivo. À vocês minha eterna gratidão!

À equipe do PNUD, que sempre acreditou que o Guia era e é importante para o fortalecimento da Gestão Escolar.

Aos diretores das Unidades Escolares que foram entrevistados, que no meio dos seus afazeres se dispuseram a colaborar.

Ao Professor Doutor Mário Cesar Jucá, meu orientador, por ter me escolhido como sua orientanda.

“O Sonho por si só não pode fazer muita coisa.

O coração por si só também não.

O Sonho no coração avassala o mundo”.

Gabriel Marquim

Lista de Simbologias e Abreviaturas

Sigla	Significado
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CD	Conselho Deliberativo
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEB	Câmara de Educação Básica
CF	Constituição Federal
CGGOE	Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar
CGU	Controladoria Geral da União
CMAS	Conselho Municipal de Assistência Social
CMDCA	Conselho Municipal de Diretores da Criança e Adolescente
COMED	Conselho Municipal de Educação
CMS	Conselho Municipal de Saúde
CONANDA	Conselho Nacional dos Direitos da Criança e Adolescente
CNE	Conselho Nacional de Educação
DCNEI	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil
DGE	Diretoria de Gerenciamento Escolar
DGE	Diretoria de Gestão Educacional
DIGEN	Diretoria Geral de Ensino
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJAI	Educação de Jovens, Adultos e Idosos
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FPE	Fundo de Participação dos Estados
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
GPGE	Guia Prático de Gestão Escolar
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IPExp	Imposto sobre Produtos Industrializados proporcional às Exportações
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LOM	Lei Orgânica do Município
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
OCEI	Orientações Curriculares da Educação Infantil
ONU	Organização das Nações Unidas
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
PPP	Projeto Político Pedagógico
RA	Região Administrativa
SECADI	Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão
SEDUC	Secretaria Estadual de Educação
SEMAS	Secretaria Municipal de Assistência Social
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SNE	Sistema Nacional de Educação
SISLAME	Sistema de Controle das Informações
SME	Sistema Municipal de Ensino
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
UE	Unidade Escolar

UEX	Unidade Executora
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UNCME	União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Índice de Quadros

Quadro 01: Unidades Escolares selecionadas, seus Diretores (as) e Vices 25

Quadro 02: Informações das Escolas Seccionadas para a Pesquisa43

Sumário

1	Introdução	1
2	Fragmentos da Política de Educação Nacional e do Município de Maceió	7
2.1	Um recorte: Do Sistema Municipal de Ensino (SME) à rede municipal de Maceió	12
3	Estrutura e Histórico de Elaboração do Guia Prático de Gestão Escolar de Maceió	22
3.1	Apresentação institucional da Semed	26
3.2	Prefácio	27
3.3	Introdução	27
3.4	Uma visão ampliada e sistêmica para a educação municipal	28
3.4.1	<i>Sistema Nacional de Educação (SNE): um debate aberto</i>	29
3.4.2	<i>Plano Nacional de Educação (PNE) e suas metas</i>	30
3.4.3	<i>Sistema Municipal de Ensino (SME): definições e características</i>	30
3.4.4	<i>O Plano Municipal de Educação (PME)</i>	31
3.4.5	<i>Conselhos municipais de educação</i>	32
3.4.6	<i>Secretaria Municipal de Educação (Semed)</i>	34
3.4.7	<i>Gestão democrática: dinâmica, relações e instrumentos</i>	34
3.4.8	<i>Temas de grandes impactos na vida das pessoas</i>	38
3.4.9	<i>Nos meandros da Semed: um mapa da concepção de gestão da educação municipal de Maceió.</i>	38
4	A Efetividade do Guia de Gestão Escolar a partir do Olhar da Equipe Diretiva	42
5	Considerações finais	52
	Referências	55
	Apêndice	60

1 Introdução

Ao longo das décadas a educação brasileira tem sido organizada conforme o cenário político, uma vez que muito do que ocorre está diretamente ligado à intencionalidade do Governo. Neste sentido, vale destacar a década de 80, quando com a mudança do cenário político, após um longo período de ditadura militar, o Brasil passa por um processo de redemocratização, com a instituição de eleições diretas e a construção de um período democrático, por meio da promulgação da Constituição Federal de 1988.

No artigo 211 da Constituição Federal, também chamada de Carta Magna, se encontra que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em Regime de Colaboração, seus sistemas de ensino” (Constituição Federal, 1988). Tal regime traz em seu bojo as responsabilidades de cada ente federado, garantindo à cada cidadão o direito à educação pública, gratuita e com o mesmo padrão de qualidade para toda população. Neste mesmo artigo fica claro a responsabilidade de cada ente federado. No que concerne aos municípios, alvo desta pesquisa, os mesmos atuarão, prioritariamente, na Educação Infantil e Ensino Fundamental.

Em 1996 é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDBEN nº 9.394, que traz as especificidades e toda a responsabilidade do Estado na organização de seus Sistemas de Ensino e dá toda base de funcionamento e atendimento às etapas e modalidades¹ de ensino (Lei nº 9.394, 1996).

Neste cenário, no ano 2000, Maceió cria seu Sistema de Ensino, dando ao Conselho Municipal de Educação (Comed), criado desde 1994, uma nova conotação, passando a ser normativo e mudando assim toda a amplitude de sua ação. Atualmente o Sistema Municipal de Ensino (SME) é composto pela Secretaria Municipal de Educação (Semed), pelo Comed e por toda a rede privada que faz atendimento à Educação Infantil (Lei nº 4.940, 2000).

De acordo com do Sistema de Controle de Informação (Sislame), a Rede Municipal de Ensino de Maceió conta hoje com 142 Unidades Escolares² (UE), dessas 51 são Centros de Educação Infantil (algumas ofertando o tempo integral para creche) e 91 UEs ofertam Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens Adultos e Idosos. Da totalidade, 81 UEs possuem salas de recursos, onde funciona o apoio psicopedagógico aos alunos com deficiência (<http://www.maceio.al.gov.br/tag/sislame/> recuperado em 22 de junho de 2019). Em adição na

¹ As etapas são constituídas pela Educação Infantil e Ensino Fundamental. Já as modalidades abarcam a Educação de Jovens, Adultos e Idosos e a Educação Especial.

² O termo ‘Unidades Escolares’ tratadas no texto refere-se as escolas pertencentes à Rede Municipal de Ensino de Maceió.

construção do cenário atual, a Semed possui também um sistema de transporte escolar para dar suporte no atendimento aos alunos.

A partir dos relatos dos técnicos que compõem as equipes técnicas da Semed, no passado a Educação Municipal sofreu um desgaste com a mudança constante do gestor da pasta. Vê-se no exemplo do mandato do Prefeito Cícero Almeida, de 2005 a 2012, em que 11 secretários passaram pela Semed. Esse fato trouxe prejuízo ao desenvolvimento do planejamento das ações a serem desenvolvidas pelas equipes técnicas, e consequentemente, repercutia na escola, uma vez que cada alteração de gestor da pasta representada uma quebra no planejamento a ser executado.

Com a mudança política em 2013, mudou todo cenário na educação de Maceió. Desde então tem-se a mesma gestora na pasta. Nessa perspectiva, em 2014, a Secretária Prof.^a Ana Dayse, conseguiu, junto ao Ministério da Educação (MEC), firmar uma Cooperação Técnica³ com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Essa Cooperação exigiu que a equipe técnica do PNUD se firmasse em Maceió para dar consultoria e assessoria no Projeto Viva Escola⁴, cujo objetivo central é elaborar os documentos norteadores da Política da Rede de Ensino.

Os documentos desenvolvidos perfazem um total de sete volumes entre Diretrizes, Orientações e Guias, que vão da Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação Especial, Educação de Jovens Adultos e Idosos, Avaliação e Mapa da Alfabetização, destaca-se o Guia Prático de Gestão Escolar, objeto de estudo desta pesquisa.

Neste momento, frisa-se que a Pesquisadora Responsável por este estudo faz parte da equipe técnica que desenvolveu as ações que propiciaram o nascedouro do Guia. Dentre as ações atuantes, elenca-se: a concepção da ideia; o planejamento das ações; as entrevistas com as equipes técnicas; as entrevistas com as equipes diretivas das Unidades Escolares; o levantamento da bibliografia; as discussões com a equipe do PNUD; todo o processo para lançamento em um seminário que envolveu todas as Unidades Escolares da Rede; a organização da distribuição, na garantia que todas as Unidades Escolares recebessem seu volume e na

³ A Cooperação Técnica é uma ferramenta de desenvolvimento e “é viabilizada pela transferência e absorção de conhecimentos técnicos de países desenvolvidos” (<http://www.mma.gov.br/assuntos-internacionais/cooperacao/item/855.html> recuperado em 23 de junho de 2019).

⁴ Segundo o site da Semed (<http://www.maceio.al.gov.br/2014/05/viva-escola-gestores-e-tecnicos-recebem-orientacoes-pedagogicas-sobre-o-projeto/> recuperado em 23 de junho de 2019), o Projeto Viva Escola é desenvolvido pela Semed em parceria com o Ministério da Educação e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Gestores e técnicos da Secretaria Municipal de Educação de Maceió (Semed) integraram o grupo de trabalho, cujo objetivo era traçar ações e estratégias voltadas para o fortalecimento das ações da Rede Pública Municipal.

organização do I Encontro da Formação Continuada em 2017, cujo tema foi o referido Guia. Por fim, para o cumprimento deste estudo, a mesma sente-se na obrigação de compartilhar dados que venham a fortalecer a efetividade do GPGE.

O Guia Prático de Gestão Escolar objetiva, dentre outras intenções, difundir informações sobre o sistema de educação, sua estrutura, funcionamento, os marcos legais e conceituais; os instrumentos de gestão, os conflitos escolares, assim como reforçar a importância de políticas de planejamento, monitoramento e governança social no ambiente escolar. Possui também um olhar retrospectivo sobre a história da implantação da Gestão Democrática na Rede Municipal de Educação, recuperando como o processo aconteceu. Além disto, a estrutura do GPGE também tem como finalidades:

Potencializar a cooperação entre os gestores e todos os atores da escola, particularmente entre os professores, as famílias e a comunidade. Ademais, este Guia busca fortalecer e consolidar a relação/parceria com os diferentes órgãos colegiados e sistemas: o Conselho Escolar, o Conselho Municipal de Educação, o Conselho Tutelar, o Sistema de Garantia de Direitos, as políticas e serviços locais, de tal sorte que as necessidades das crianças e adolescentes, em condição peculiar de desenvolvimento, bem como jovens, adultos e idosos, quando em situações de risco e de alta vulnerabilidade, possam ser atendidos de modo qualificado e adequado (Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed], 2016b, pp. 24-25).

Ao analisar as finalidades do Guia, percebe-se que o mesmo preza pela promulgação da formação continuada, pois credita-se à tal programa, a melhor forma de aprimorar a performance profissional de cada servidor, estando ou não lotado na Unidade Escolar. Por analogia, referenda-se a importância da formação continuada para o engrandecimento profissional, sendo essa uma ferramenta útil para o aperfeiçoamento na Gestão do Potencial Humano. Neste sentido, Demo (2001, p. 49) afirma que:

A maior virtude da educação, ao contrário do que muitos pensam, está em ser instrumento de participação política. . . . destaca-se em primeiro lugar a preparação de recursos humanos, dentro da ótica tradicional de que o desenvolvimento de um país depende de uma composição favorável de recursos, aparecendo dentre eles os humanos, ao lado dos econômicos, físicos, ecológicos, etc.

O Guia está dividido em quatro capítulos chave. Na primeira parte, intitulada ‘Uma Visão Ampliada e Sistêmica para a Educação Municipal’, o Guia apresenta o Sistema de Educação num formato amplo, referenciando seus diferentes níveis de organização, a partir um uma perspectiva histórica no avanço das Políticas Nacional e local e suas bases legais, fazendo o link com o universo educacional macro e o local e implementando as políticas educacionais e os Projetos Políticos Pedagógicos em cada Unidade Escolar.

O texto cita Luck quando essa afirma que cabe à gestão:

A dinâmica de gerir o sistema de ensino, possibilitando um processo de implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicas das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional: autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências); de participação compartilhada (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultado), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (Luck, 2009 como citado em Semed, 2016b, p. 26).

Outros pontos importantes da primeira parte dizem respeito à problemática e à importância de descentralização descritos; à atuação e responsabilidade dos entes federativos; às leis que regulam os conselhos; o Sistema de Educação e o papel da Semed como órgão executivo.

A segunda parte do Guia é intitulada ‘Gestão Democrática: dinâmicas, relações e instrumentos’. Nela são fornecidas informações sobre uma boa prática democrática, sendo apresentados indicadores que demonstram uma escola com uma boa prática democrática e dicas de como fazer. Destaca a forma como a equipe gestora é composta, suas competências e as atribuições do diretor, do vice, do coordenador pedagógico, da secretaria e que instrumentos utilizar para o desenvolvimento do trabalho, depoimentos de gestores que respaldam tais orientações.

Na segunda parte também é dado destaque ao papel do Assistente Social. Qual o seu papel na escola junto as famílias, e apresentar as políticas Setoriais possíveis de ajudar os alunos com dificuldade ou vulnerabilidade social. Outro ponto de destaque são os esclarecimentos do Projeto Político Pedagógico (PPP), retratando qual a sua importância enquanto documento norteador do Planejamento Escolar, tendo sempre como referência o Plano Municipal de Educação e a Base Nacional Comum Curricular. Explica toda forma de elaboração e deve participar da construção, onde mais se costuma errar na concepção e implementação. Esse capítulo conta também com uma descrição acerca do Conselho Escolar, como órgão fiscalizador da aplicação dos recursos federal ou municipal, no cumprimento das metas estabelecidas no PPP.

O principal destaque da Terceira Parte, intitulada ‘Os Temas Contemporâneos e de Grande Impacto na vida das Escolas’, fica por conta de dois temas que hoje se tornam centrais na discussão das escolas: o fenômeno da violência e a importância da tecnologia e da burocracia escolar.

Ambos os temas tratados do capítulo três são essenciais, visto que as Unidades Escolares do Município de Maceió são localizadas, na sua grande maioria, em áreas de vulnerabilidade social, com famílias em situação de precariedade e fragilidade econômica e são quase sempre o ÚNICO equipamento social e cultural. Essa mesma violência que assola o entorno da escola,

por vezes se reflete nas relações dentro da escola, o que faz com que as equipes técnicas busquem desenvolver culturas alternativas de paz, adotando para tanto, estratégias e metodologias diversas, dentre destaca-se a mediação de conflitos. Dentro do seu papel transformador, tendo como foco principal a aprendizagem, a escola busca desenvolver ações que envolvam a todos, considerando o respeito, a tolerância, a solidariedade, a responsabilidade e a autodisciplina. Vale ressaltar que dentro da coletividade desenvolvida pela escola, a que se respeitar às individualidades, às diferenças, o diálogo e cabe a escola se perceber como principal espaço de construção da cultura de paz.

Finalizando o Guia, tem-se a apresentação minuciosa da Semed, na qual todos os gestores escolares podem ter uma descrição do seu Mapa Organizacional. No capítulo IV intitulado ‘Nos meandros da Semed: Um mapa da Concepção de Gestão da Educação Municipal de Maceió’ busca-se qualificar a relação administrativa entre a Sede e as Unidades Escolares.

Sobre a estrutura do Guia Prático de Gestão Escolar, em resumo:

Todas as partes foram concebidas com o intuito de assistir a equipe gestora a elaborar um plano de ação, preparar reuniões de professores, cursos de formação, jornadas pedagógicas, reuniões com pais, entre outros. Ao final de cada seção, são apresentadas questões que foram especialmente elaboradas para facilitar a ampliação do debate sobre a temática tratada, bem como recomendações de literatura complementar para que os gestores que desejarem se aprofundar no assunto possam manter acesso aos manuais e livros que embasaram este trabalho (Semed, 2016b, p.28).

Tem-se, portanto, como objetivo desta pesquisa a investigação da importância da eficácia e efetividade da utilização do Guia apresentado, seus avanços e entraves e quais seriam as novas estratégias para o fortalecimento desse documento no dia a dia das Unidades Escolares, assim como das equipes da Sede Administrativa.

A principal motivação para tal pesquisa foi apontar a importância de se ter marcos regulatórios para subsidiar a política municipal e a base legal em que todas as ações se sustentam. Para corresponder aos objetivos determinados, elaborou-se uma pesquisa de caráter qualitativo. Como procedimentos metodológicos, lançou-se mão de uma pesquisa documental, apreciando a base legal que norteia a Educação Pública; a despeito da Constituição Federal de 1988, LDBEN nº 9.394/96; autores que consensuem com o processo democrático e os documentos elaborados, componentes da Política Municipal de Maceió, em destaque o Guia Prático de Gestão (2016b).

Além disto, foi desenvolvido um questionário baseado na estrutura do Guia e nas dimensões provenientes do Projeto de Gestão executado pelos diretores. Por fim, foram realizadas entrevistas com diretores de nove Unidades Escolares da Rede, sendo as Unidade pertencente às Regiões Administrativas (RA) do Município de Maceió.

A organização deste trabalho está desenhada em quatro capítulos. No primeiro pretende-se revisitar o processo de organização da educação brasileira, fazendo recortes na base legal e referendando alguns momentos que se destacaram na história. Além disso, busca-se demonstrar como Maceió faz seu movimento de organização, com a criação do Sistema Municipal de Ensino, e os avanços derivados desse momento histórico, que refletem na educação como encontrada atualmente.

No segundo capítulo, é feita uma viagem ao Guia, destrinchando sua forma de elaboração e apresentando seus conteúdos de forma coesa e objetiva. O terceiro capítulo refere-se ao resultado da aplicação dos questionários, a análise das respostas e os encaminhamentos sugeridos para aumentar a eficácia da utilização do GPGE. Por fim, tem-se as Considerações Finais, arrematando toda a sequência do pensamento da pesquisadora a respeito do GPGE e sua aplicabilidade.

2 Fragmentos da Política de Educação Nacional e do Município de Maceió

O termo DESCENTRALIZAÇÃO, mesmo em sua acepção mais simples, faz emergir a discussão acerca do PODER, o que não é comum em sociedades historicamente moldadas sobre arcaicas ideias patrimonialistas, como a brasileira. Em uma escala aproximada deste cenário das relações de poder e de sua descentralização, chega-se a relação gestor x comunidade, na qual o ranço patrimonialista pode ser visto com maior nitidez. Percebe-se isso quando alguns gestores escolares por desinformação, comodismo ou má-fé, permitem que o espaço escolar seja palco de propaganda político-partidária; quebrando, assim, o processo democrático que somente se legitima com a fusão de troca de conhecimento entre escola e comunidade.

A respeito disso, veja-se a colocação de Paro (2016, p. 24):

O primeiro ponto a ser ressaltado é tão óbvio quanto lembrar que a democratização se faz na prática. Não obstante guiada por alguma concepção teórica do real e de suas determinações e potencialidades, a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível de realidade concreta. Esta premissa, apesar de sua obviedade, parece permanentemente desconsiderada por educadores escolares que, a partir do contato com concepções teóricas que enfatizam a necessidade de uma prática social e escolar pautada por relações não autoritárias, assimilam o discurso, mas não exercitam a prática democrática correspondente.

O abismo existente entre teoria e prática democrática no campo educacional é facilmente perceptível quando se analisa a base legislativa e se encontra avanços e retrocessos significativos, frutos do momento histórico em que a lei foi promulgada. Cronologicamente, de acordo com Novaes e Fialho (2010, p. 593), faz-se imperativo que se examine a presença da descentralização da educação nas Constituições Federais, quando esses indicam que:

As reflexões em torno da descentralização na educação começam a se estabelecer historicamente a partir da estruturação geopolítica do estado brasileiro. Isso ocorre em período remoto, quando entram em cena questões e conflitos acerca da definição política das relações de poder entre a metrópole e as províncias.

Revisitando a história, Codo e Menezes (1999) pontua que em 1834, por meio do Ato Adicional, ocorre a descentralização da educação, sendo responsabilidade das províncias brasileiras a competência de criar escolas primárias em sua jurisdição. Vê-se, ainda, a importante observação trazida à discussão pelo Guia Prático de Gestão Escolar (GPGE), quando afirma que no ano de 1834 “o Ato Adicional conferiu às Províncias o direito de legislar sobre a instrução pública e promovê-la. As províncias, com problemas de recursos materiais e humanos, viram-se obrigados a apelar frequentemente aos auxílios das Câmaras Municipais” (Semed, 2016b, p.34).

Seguindo a lógica de construção de uma linha do tempo da educação, é possível “inferir, considerando o contexto da época, que o sentido da descentralização já se fazia presente na Constituição Federativa do Brasil de 1891, quando esta estabeleceu a prerrogativa para que estados da federação pudessem criar e prover suas instituições de ensino” (Novaes & Fialho, 2010). Complementa o Guia Prático de Gestão Escolar (2016b, p. 34) quando diz que “a Constituição [de 1891] promulgada manteve a dualidade de sistemas, cabendo à União o direito de criar instituições de ensino superior e secundário nos estados: aos estados e instrução primária e, na prática, também educação profissional”.

Em 1932 surge o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, marco histórico do estudo da descentralização educacional, que aponta os alicerces de uma educação sólida, democrática e participativa, proclamando a descentralização da educação como base ao processo democrático e fortalecimento da identidade cultural nacional. Mate (2002) faz uma importante análise entre o Manifesto de 1932 e os artigos publicados na Revista Educação em seu volume de dezembro do mesmo ano, esclarecendo que mesmo que a revista tenha publicado artigos que defendiam uma educação mais conservadora, torna público também as ideias pedagógicas defendidas pelos considerados renovadores, para asseverar isto tem-se “que este Manifesto dos Pioneiros de 1932 não vinculava um discurso isolado e sem ressonância nas reformulações pedagógicas que ocorriam. Pelo contrário, podemos analisá-lo dentro de uma política de mudanças de hábitos e costumes através da escola” (Mate, 2002, pp. 136 - 137).

A Revolução Constitucionalista de 1932 impõe a necessidade de uma nova Constituição Federal, promulgada em 16 de julho de 1934. Nela, percebe-se o seguinte avanço: a competência privativa da União quanto às diretrizes e bases da educação nacional, cabendo aos estados competência meramente complementar (Semed, 2016b). A Constituição Federal de 1934 é marcada pela necessidade da criação de um Plano Nacional de Educação (PNE), competindo à União sua criação e execução, atentando-se a necessidade da obrigatoriedade e gratuidade do ensino primário, bem como a liberdade de ensino (Constituição Federal, 1934).

Em 1937 surge o Estado Novo. Gestada na efervescência de um golpe militar, a Constituição Federal é marcada por nítido viés autoritário, destruindo memoráveis conquistas previstas na Constituição Federal de 1934, como o Plano Nacional de Educação (Constituição Federal, 1937). A obrigatoriedade de oferecimento de educação gratuita a todos é substituída por mera complementariedade para aqueles que não podem pagar escola particular (Constituição Federal, 1937). Após a Constituição de 1937, surge a de 1946, cuja marca indelével é o resgate dos direitos básicos do cidadão brasileiro. A Constituição de 1946 apresenta à sociedade brasileira ideais democráticos alicerçados na liberdade em sentido amplo

e na competência privativa da União para legislar sobre diretrizes e bases da educação brasileira (Constituição Federal, 1946; Semed, 2016b).

Em 1961 é aprovada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de nº 4.024/61, citada pela primeira vez na Constituição Federal de 1934, com duração de dez anos, cuja marca foi ter tornado o Ensino Religioso de caráter facultativo. Neste momento havia a disputa entre os grupos estatistas e liberalistas sobre o que seria ou não dever do Estado. Em se tratando da Educação Pública, a LDBEN nº 5.692/71, aprovada em 11 de agosto de 1971, atribuiu aos 1º e 2º graus uma formação que qualificasse os alunos para o exercício do trabalho, especificamente ao 2º grau com um currículo que contemplasse também a formação profissional (Lei nº 5.692, 1971), revogada posteriormente pela LDBEN nº 9.394/96.

A LDBEN nº 9.394/96, também conhecida como Lei Darcy Ribeiro, é baseada no direito universal à educação para todos, considerada um marco na educação, traz no seu bojo inovações como: democratização da gestão escolar; inclusão da educação infantil (creches e pré-escolas) como primeira etapa da educação básica; os currículos do ensino fundamental e médio passariam a ter uma base curricular comum e outra diversificada; o ensino rural passa ter um currículo adaptado ao contexto dos alunos; a disciplina de Educação Artística seria obrigatória da pré-escola ao ensino médio; extingue-se a exclusividade do vestibular como porta de entrada para o Ensino Superior e outros (Lei nº. 9.394, 1996).

Destaca-se o período que antecedeu a promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã. Em 1964, mais uma vez o Brasil se vê diante de um golpe militar, e, as alterações constitucionais dele advindas carregam em si o peso do autoritarismo. Era nítida a supremacia do Poder Executivo sobre os demais; governava-se por Atos Institucionais e Complementares; calavam-se as vozes dissidentes e instalavam-se o medo, o terror e a barbárie, apesar da forte reação popular (CORRÊA, 2017). A Constituição Cidadã marcou a redemocratização do país. Nela pode-se observar a permanente presença dos princípios da descentralização, bem como a concessão de instância administrativa aos municípios. O artigo 211 da Constituição traz o sistema de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios, demarcando suas competências no que se refere à Educação, conforme transcrição abaixo:

Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades

educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

§ 3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

§ 5º A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular (Constituição Federal, 1988).

Entretanto, de acordo com o inciso VI do artigo 30, é estabelecido que é competência dos Municípios manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do estado, os programas destinados à Educação Infantil e de Ensino Fundamental (Emenda Constitucional nº 53, 2006). Assim, a Constituição Federal de 88 confere ao município o poder de administrar seu sistema de ensino, atendendo à realidade local. Frisa-se, ainda, a importância da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394 (1996), que em seu artigo 4º, determina:

Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

I – Educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, organizada da seguinte forma:

a) pré-escola;

b) ensino fundamental;

c) ensino médio;

II – Educação infantil gratuita às crianças de até 5 (cinco) anos de idade;

III – atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superlotação, transversal a todos os níveis, etapas e modalidades, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV – Acesso público e gratuito aos ensinos fundamental e médio para todos os que não os concluíram na idade própria;

V – Acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI – oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII – oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;

VIII – atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;

IX – Padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem;

X – Vaga na escola pública de educação infantil ou de ensino fundamental mais próxima de sua residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade.

Com o intuito de financiar a valorização do magistério, o Governo Federal criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), instituído pela Emenda Constitucional nº 14, de setembro de 1996 e regulamentado pela Lei nº 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano e pelo Decreto nº 2.264, de junho de 1997. Em 1º de janeiro de 1998 o Fundef foi implantado a nível nacional, sendo, dez anos depois revisado e reformulado para Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)⁵. O Fundo passou a vigorar, em janeiro de 2007, com prazo de vigência até 2020, atendendo toda a Educação Básica, desde a creche até o Ensino Médio, e reservando recursos para as modalidades de educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, sobretudo a Educação Rural (Lei nº 11.494, 2007).

A criação do Fundeb está ancorada em três ideias iniciais: (1) garantia de uma subvinculação dos recursos da educação para o Ensino Básico; (2) orientação na distribuição desses recursos, (3) além da garantia de formação e valorização dos profissionais da educação (Lei nº. 11.494, 2007). A execução dos recursos está intimamente ligada ao número de alunos matriculados na rede pública do Ensino Básico, conforme dados fornecidos pelo Censo Escolar⁶.

O financiamento da Educação é constituído de 15% das receitas do Fundo de Participação de Estados e Municípios (FPE e FPM); Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS); Imposto sobre Produtos Industrializados, proporcional às exportações (IPIexp); ressarcimento pela desoneração de exportações de que trata a Lei Complementar n.º 87/96 (Lei Kandir) e Complementação da União, quando necessário (Lei nº. 11.494, 2007).

Vale-se registrar uma crise institucional que se instalou no país quando se criou um campo fértil de instabilidades política, econômica e social, com nefastas consequências ao processo democrático arduamente construído até a presente data. No dia 15 de dezembro de 2016, o Congresso Nacional promulgou a Emenda Constitucional nº 95, que limita por 20 anos os gastos públicos, principalmente na saúde e educação (Emenda Constitucional nº 95, 2016). Em virtude da Emenda nº 95, somente será possível realizar alguma alteração em seu texto a

⁵ Lei de modificação do Fundef para Fundeb de nº. 11.494/2007.

⁶ Segundo o site do INEP (Inep.gov.br/censoescolar recuperado em 22 de junho de 2019), o Censo Escolar “é o principal instrumento de coleta de informações da educação básica e a mais importante pesquisa estatística educacional brasileira. É coordenado pelo Inep e realizado em regime de colaboração entre as secretarias estaduais e municipais de educação e com a participação de todas as escolas públicas e privadas do país”.

partir do seu décimo ano, sendo competência do Presidente da República, que poderá, ao seu critério, enviar um projeto de lei complementar ao Congresso Nacional. A descentralização, como a própria educação, vem ao longo dos anos sofrendo graves ameaças, principalmente porque sua previsão legal e aperfeiçoamento perpassam pela consolidação da democracia. Cada vez que o país sofre uma ruptura constitucional, a centralização entre em cena e os ideais democráticos de participação popular no âmbito da escola são relegados a segundo plano.

2.1 Um recorte: Do Sistema Municipal de Ensino (SME) à rede municipal de Maceió

Fazendo um recorte para a realidade da Rede Municipal de Ensino de Maceió, objeto de análise desta pesquisa e parte integrante do Sistema Municipal de Ensino (SME), faz-se necessário contextualizar a evolução do processo democrático.

O Sistema Municipal de Ensino (SME) representa o desenvolvimento do município, na perspectiva de organizar o seu atendimento as Unidades Escolares, quer sejam da Rede Municipal ou privadas. É quando o município demonstra sua capacidade em ser autônomo na aplicação da política de educação, para tanto a Secretaria precisa se organizar para atender pedagogicamente, administrativamente as Unidades Escolares pertencentes a Rede, nesse contexto precisa se organizar para implantar os conselhos de controle social, que vão representar o conjunto necessário para compor o SME.

De acordo, com o Parecer do Conselho Nacional e do Conselho de Educação Básica 30/2000 os:

Sistemas de ensino são conjuntos de campos de competências e atribuições voltadas para o desenvolvimento da educação escolar, que se materializam em instituições, órgãos executivos e normativos, recursos e meios articulados pelo poder público competente, abertos ao regime de colaboração e respeitadas as normas gerais vigentes. Os municípios, pela Constituição de 1988, são sistemas de ensino (Parecer nº 30, 2000).

No momento em que o município cria o seu SME, ele sinaliza sua intenção em assumir a responsabilidade pedagógica, administrativa e política da sua rede de ensino, passando a funcionar para suprir as necessidades e os objetivos específicos de sua região e tendo com elementos do Sistema Municipal de Ensino:

- Comunidade local que usufrui da educação e participa das instâncias de decisões com suas representações;
- Instituições públicas municipais de educação básica e as instituições privadas de educação infantil;
- Órgãos municipais de educação: Secretaria Municipal da Educação (Semed); Conselho Municipal de Educação (CME); Conselho Municipal do Fundeb, no caso de Maceió integra o Comed como Câmara; Conselho Municipal da Alimentação Escolar (CAE) e os Conselhos Escolares.

- Profissionais que atuam nos órgãos e nas instituições do sistema, docentes e não docentes;
- Educandos e os pais;
- Recursos legais, científicos e culturais: diretrizes, normas e políticas educacionais, pesquisas, experiências e costumes (Semed, 2016b, p. 38).

O SME precisa ser dinâmico, e interagir, com outros sistemas educacionais, com outras organizações civis, públicas e regionais e com a sociedade local.

A constituição do Sistema Municipal de Ensino, em dezembro de 2000, Lei nº. 5.118, incorporou o Conselho Municipal de Educação de Maceió (Comed)⁷, criado pela Lei nº. 4.401, de dezembro de 1994. Dentro dessa organização educacional, o Conselho Municipal de Educação e a Secretaria Municipal de Educação (Semed) pertencem, legalmente, ao Sistema Municipal, além das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal, as instituições de Educação Infantil da rede privada, o que faz com que toda essa etapa da educação institucionalizada, no município de Maceió, esteja sob a égide do Sistema Municipal e, conseqüentemente, regulada por seu Conselho de Educação/Maceió (Lei nº. 5.118, 2000).

O município de Maceió, seguindo os acontecimentos do país, também faz ampla discussão, envolvendo as Unidades Escolares da rede pública e as instituições privadas, buscando viabilizar o atendimento que preconiza a lei, que seria a população na Educação Infantil – creche e pré-escola – e no Ensino Fundamental a partir dos 6 anos (Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed], 2015a).

Ao firmar o município como ente federativo autônomo, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu que a União, os Estados e os Municípios organizariam os seus sistemas de ensino (Constituição Federal, 1988). Essa organização, no caso de Maceió, foi gradual e trouxe consigo algumas dificuldades detectadas pelas equipes técnicas, que ainda hoje ocorrem, como por exemplo:

- Dificuldades nos processos de eleição dos representantes nos órgãos deliberativos e consultivos do Sistema como o Comed, Conselho de Alimentação Escolar e os Conselhos Escolares;
- Escassez de recursos humanos, principalmente nas áreas técnica e jurídica, considerando a responsabilidade de normatizar o ensino em sua área de jurisdição e na necessidade de ampliar os recursos financeiros;

⁷ O Comed passa a ser um Conselho Integrado (CACS/FUNDEB) por meio da Lei Municipal nº 6.025 de maio de 2011.

- Grande número de escolas privadas de Educação Infantil sem a devida autorização e credenciamento para funcionamento, devido ao reduzido quadro técnico no âmbito do setor de normas e legislação, que possibilite tal ação de forma mais efetiva e ágil, bem como as dificuldades das pessoas interessadas em prestar serviço na área quanto à legislação básica da educação;

Apesar de algumas dificuldades, o Sistema Municipal de Ensino de Maceió tem em sua organização os elementos legais de sua constituição, como a Lei Orgânica do Município, Lei que criou o Sistema Municipal de Ensino; a Lei de criação do Conselho Municipal de Educação; o Regimento Interno do Comed; o Plano Municipal de Educação atualizado; o Plano de Cargo e Carreiras do Magistério e todos os outros dispositivos reguladores que compõe as Unidades Escolares (Lei nº. 4. 940, 2000) na perspectiva da gestão democrática, como os Regimentos Internos das Escolas e seus respectivos Conselhos Escolares. Cumpre destacar que o Sistema de Ensino organizado e efetivo é a base e o ponto de partida para a construção de uma educação com qualidade social, considerando que a educação é um canal propulsor do desenvolvimento local, regional e nacional.

Neste contexto organizacional, a rede municipal de ensino de Maceió, implanta em 1993, a Gestão Democrática⁸ como princípio balizador das suas ações. Entra em cena quando a cidade de Maceió elege um governo voltado para o fortalecimento da gestão democrática da coisa pública, característica marcante dessa administração, ressaltando que a mesma se antecipa à promulgação da LDBEN nº 9.394/96. No ano de 1993 foram criados os Conselhos Escolares e em 1994 foi realizada a primeira eleição direta para gestores escolares da rede. O provimento da função de diretor e vice-diretor, em vigência na rede municipal de ensino de Maceió, está regulamentado pela Lei nº 6.482 de 22 de outubro de 2015.

No entanto, a constituição dos conselhos escolares e a eleição direta para diretores, por si só, não constituem a efetivação da gestão democrática no espaço escolar. O Guia Prático de Gestão Escolar (2016b, p. 64) assevera que “o princípio da gestão democrática visa, portanto, superar o paradigma centralizador da administração escolar, para a construção coletiva de soluções eficazes para todas as áreas: pedagógica, administrativa e da relação com a comunidade”. Dentro das Unidades Escolares percebia-se a predominância do autoritarismo, com práticas clientelistas e paternalistas. Comprova-se isso ao observar o poder centralizado na mão do diretor; o vice-diretor desempenhando apenas o papel de figura decorativa, assim como

⁸ Lei nº. 4.228 de 29 de julho de 1993, que dispõe sobre a estrutura da Secretaria Municipal de Educação, ajustando-a as novas necessidades criadas pela implementação da Gestão Democrática na rede municipal de ensino de Maceió (Araújo, 2007).

a existência do Conselho Escolar somente para cumprir uma determinação legal, agindo, muitas vezes, unicamente para aprovar prestações de contas, sem o devido questionamento. A partir da Lei nº 6.482/2015, alguns dos gestores não conseguiram se manter no poder. No entanto, as práticas clientelistas ainda se mostram como uma realidade na rede. Alguns gestores eleitos em 2015 deram continuidade aos desmandos dos seus antecessores, comportando-se como meros fantoches daqueles.

Destaca-se ainda na referida lei, o Projeto de Gestão, requisito básico para o professor candidatar-se a diretor. O Projeto deve ser referendado e avaliado anualmente pelo Conselho Escolar⁹ (Lei nº 6.482, 2015). No contexto da eleição, cada escola deve compor sua Comissão Eleitoral Escolar, que organiza todo o processo e promove um amplo debate entre os interessados e a comunidade escolar (Lei nº 6.482, 2015). Veja-se que o enfoque é a ampla discussão, na qual a democracia assume papel preponderante. Neste contexto, a gestora da pasta da educação municipal deixa claro a importância da gestão democrática quando enfatiza que:

A gestão democrática é necessária. Fazer gestão democrática não é só eleger os diretores e os vices, mas, na verdade, é ter respeito ao trabalho das escolas, saber que precisa integrar escola e comunidade, saber respeitar o Conselho Escolar e qualificar os conselheiros para que eles exerçam o seu papel de controle social que é muito importante. . . . Fazer gestão democrática . . . é conhecer o que é uma gestão com respeito, com diálogo, sabendo ouvir as pessoas para construir uma gestão participativa, pois ninguém é dono da verdade (Semed, 2016b, p. 66).

A partilha do poder no espaço das escolas da rede ainda é algo a ser conquistado, principalmente hoje, com o desmonte do Estado Democrático de Direito, somado ao congelamento, por vinte anos, dos investimentos em educação e saúde. A democracia no Brasil, desde o início foi fragilizada. A comunidade escolar não acredita ou não conhece o poder que tem, ou seja: de transformar a realidade na qual vive. A escola, ao longo do tempo, se afastou da comunidade e vice-versa. Vê-se, por exemplo, o fato de que as Unidades Escolares têm hoje grande dificuldade quando precisam mobilizar a comunidade, por só o fazerem quando há o interesse próprio. Sobre esse fato, Paro (2016, p. 35) pergunta:

Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertar-nos para a necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses. A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte, o processo de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir em nome da comunidade, sem antes ouvir as pessoas e os grupos

⁹ Segundo o Guia (2016b, p.74) o Conselho Escolar é um organismo colegiado com a função de “Sua função é promover um espaço de interação entre a comunidade escolar, onde os segmentos representados possam discutir, negociar e deliberar sobre as demandas do contexto educacional, defendendo os seus interesses coletivos e exercendo o controle social da educação.

pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria participação.

Por meio da Lei nº. 4.228/1993 que instituiu a Gestão Democrática na rede municipal de ensino de Maceió, seus gestores são eleitos e os conselhos escolares são constituídos. As Unidades Escolares recebem e executam os recursos financeiros, por meio de suas Unidades Executoras (UEX). As escolas possuem autonomia para eleger seus gestores, constituir seus Conselhos Escolares e executar seus recursos financeiros (Lei nº. 4.228, 1993). Entretanto essa autonomia é relativa por fazerem parte da rede e possuir o Regimento Escolar que segue um modelo disponibilizado pela sede administrativa/Secretaria Municipal de Educação. O mesmo acontecendo com o Calendário Escolar e a Proposta Pedagógica.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) seria a cristalização da autonomia da escola, no sentido de ser construído com a participação de toda comunidade escolar. Entretanto, ainda se encontra na rede, Projetos Políticos Pedagógicos sem nenhum significado para a comunidade escolar, uma vez que esta não participou da sua construção, sendo assim mais um documento dormindo no fundo da gaveta. A subordinação e o paternalismo ainda são fortes nas relações das escolas com os órgãos superiores da administração. Por conseguinte, Paro afirma (2016, p. 16):

E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias, por meio dos quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados, com os interesses das camadas trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquistas das camadas trabalhadoras. Por isso é preciso com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola.

Um dos entraves para descentralização da gestão da escola pública é, portanto, a formação patrimonialista do Estado brasileiro, levando alguns gestores a tratarem a coisa pública como privada. Nessas escolas a gestão é verticalizada, cujo todo o poder emana do gestor. Os servidores são tratados como seus empregados e a escola como sua propriedade. Apesar da luta pelo fortalecimento da gestão democrática nas escolas da rede, ainda se encontram gestores com esse perfil.

Os problemas vivenciados nas escolas públicas não são novos e se enraízam por grande parte da rede, indo desde problemas meramente administrativos à falta de recursos para a execução dos projetos escolares. Não se tem aqui pretensão de esgotar o referido assunto, mas tão somente citar alguns exemplos das problemáticas vivenciadas, como nos itens de:

- Comunicação

Marco da modernidade, a tecnologia é hoje um dos indicadores de desenvolvimento de uma nação. As novas linguagens virtuais e constituem como advindas da necessidade de comunicação em escala. Tudo isso deságua, indubitavelmente, em economia de tempo e dinheiro e leva à certeza de que quanto mais desenvolvida é uma nação, mais tecnologia de ponta detém. Na contramão do desenvolvimento tecnológico, algumas escolas públicas sofrem por falta de linhas telefônicas, internet e até mesmo de computadores.

Não menos grave é a falta de comunicação entre as pessoas, indo desde as Unidades Escolares até a Sede Administrativa, com nítidos prejuízos para a comunidade escolar. Em uma profissão em que a fala é o maior instrumento, como a de professor, é de admirar que as mensagens verbais não consigam ultrapassar as salas e corredores das Unidades Escolares, não chegando ao seu objetivo final, que é manter todos os atores envolvidos na educação devidamente informados. Há uma carência de uma rede de comunicação eficaz entre as Unidades Escolares e a Sede Administrativa para que os projetos sejam entendidos em sua essência e não se percam no meio do caminho.

- Burocracia e Morosidade nos processos

A concepção de burocracia, segundo senso comum reinante no Brasil, é excesso de papel que gera morosidade na tramitação dos processos e perda do seu objeto, atentando contra os princípios legais da administração pública, que destaca-se da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência, obrigando as pessoas a recorrerem à justiça, que muito embora também morosa, ainda atende aos anseios sociais.

Tem-se como exemplo na educação diversos processos de valorização profissional parados e outros engavetados, causando danos financeiros à muitos servidores. Outra realidade são os processos não instruídos a contento, que demoram para serem atendidos, quando se trata de aquisição de bens de serviço.

- Insegurança

A insegurança assume várias formas, uma delas é a estrutural, sendo fato público e notório as condições físicas dos prédios alugados para as UE. Vê-se, ainda, que em algumas escolas municipais há a presença de guardas municipais e em outras se conta única e exclusivamente com videomonitoramento, o que não coíbe os arrombamentos constantes e assaltos.

Tendo introduzido o cenário da rede municipal de educação, cabe a partir de então, destrinchar a forma como se encontra as etapas e modalidades ofertadas pela referida rede. Em relação as etapas de ensino, a Rede de Ensino oferta a Educação Infantil e o Ensino Fundamental de 1º ao 9º ano. Por força da lei, a Semed prioriza a Educação Infantil (Lei nº 9.394, 1996). Neste contexto, ao traçar uma retrospectiva histórica da Educação Infantil, Andrade (2010, p. 81) explana que:

No século XIX, a criança será reconhecida como uma categoria social com necessidades de proteção, em especial pelas contribuições das ciências da Pedagogia, Psicologia e Medicina. Porém, será no século XX, que novos significados serão atribuídos à infância, através de uma nova conscientização de que as crianças eram fontes humanas essenciais, de cuja dimensão maturacional iria depender o futuro da sociedade.

As mudanças na concepção de infância, criança e educação infantil consideradas na política da educação (re)construída desde 2013, levaram a equipe técnica a rever a história dessa primeira etapa da Educação Básica no Brasil e no Município. A Educação Infantil ainda enfrenta desafios como o de estabelecer a sua identidade no Brasil, mas, nos últimos anos, o país tem se esforçado para apoiar debates, pesquisas e formações que cada vez mais possam demonstrar o quanto é preciso assegurar o desenvolvimento das crianças. O município de Maceió se engajou nessa luta e por meio de uma construção coletiva consolidou-se as Orientações Curriculares para a Educação Infantil (OCEI) e atualmente fazem parte da política da educação municipal de Maceió (Semed, 2015a).

As OCEIs foram construídas fundamentadas na Constituição Federal de 1988; na Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança de 1989; no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394 de 1996; nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (Dcnei); na Resolução 03/14 do Conselho Municipal de Educação de Maceió (Comed); nos Indicadores de Qualidade na Educação Infantil de 2009 e no Plano Municipal de Educação de Maceió/2015-2025 (Semed, 2015a).

A Semed, nos idos de 2004, se preparou para elaborar os padrões mínimos das Unidades Escolares, no que diz respeito ao gerenciamento da efetivação do fazer pedagógico e administrativo na escola. Entretanto, só foi desenvolvido a partir da institucionalização do programa Viva Escola em 2013, com a cooperação do Ministério da Educação (MEC) e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Em relação a etapa de Ensino Fundamental, uma das formas de padronização foi a construção do documento denominado Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental, pautado na finalidade maior de propiciar ao aluno o desenvolvimento da capacidade de

aprender, contribuir para o descobrimento de suas habilidades e resgatar valores que serão significativos ao convívio social dos alunos (Semed, 2014a). As Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental “trazem estratégias que irão nortear e alinhar o trabalho do professor, com o objetivo de transformar nossas escolas em ambientes de apropriação do conhecimento em prol de uma sociedade que não apenas busca, mas constrói coletivamente um novo tempo” (Semed, 2014a, p. 9).

É importante destacar que as Diretrizes (2014a) possibilitam aos professores a sistematização de princípios que fundamentam a organização da escola, bem como a sua articulação e processos de avaliação no tocante às propostas pedagógicas. Além disso, dá abertura as Unidades Escolares para organizarem seus componentes curriculares, compreendendo que um dos aspectos relevantes é a comunidade interna e externa na escola - incluindo aqui o interesse dos alunos e a multiculturalidade da região (Semed, 2014a). As Diretrizes Curriculares (2014) instrumentalizaram os técnicos para a elaboração das Matrizes Disciplinares para o Ensino Fundamental, que teve como elemento essencial o aluno, principal razão de ser da educação, o espaço educativo e o gerenciamento escolar.

As Matrizes Curriculares (2014b) aqui referendadas têm a perspectiva de auxiliar os educadores e gestores na construção de planos de trabalho, bem como orientar no sentido de efetivar um alinhamento das Unidades Escolares, no que se refere aos componentes curriculares. Esse referencial foi fundamentado em documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), LDBEN nº 9.394/96 (art.26) e em documentos que se referem à educação que estavam em vigor (Semed, 2014b).

Quanto às modalidades de ensino, têm-se a Educação de Jovens, Adultos e Idosos e a Educação Especial. A construção das Diretrizes Curriculares da Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI), no município de Maceió, tem como base legal a Constituição Federal de 1988; a LDBEN Lei nº 9.394/96; as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação de Jovens Adultos 01/00; a Resolução 18/02 do Conselho Estadual de Educação (CEE) e a Resolução 03/16 do Comed (Semed, 2017b), já que esse público necessita de uma didática específica e de estratégias pedagógicas alinhadas aos seus interesses e necessidades. A Coordenadoria da EJAI tem suas ações voltadas para assegurar um processo educativo emancipatório e inclusivo e é responsável pela ascensão da política educacional de Jovens, Adultos e Idosos no município de Maceió (Semed, 2017b).

Já a Educação Especial em Maceió tem como finalidade trabalhar em parceria com a escola, a família e a comunidade, atendendo o público com deficiência e realizando políticas educacionais inclusivas (Semed, 2016a). Hoje a Semed conta com o Guia de Educação Especial

para Inclusão: Princípios de orientação e práticas (2016a), auxiliando no trabalho dos técnicos e professores regentes e de profissionais de sala de recursos multifuncionais.

As políticas da Educação Especial são fundamentais, pois primam pelos direitos humanos dos deficientes, respeitando igualdades e diferenças como valores indissociáveis. Os documentos que fundamentam são: a SECADI/MEC 17/10; a Resolução CD/FNDE 19/13; a Lei nº 13.146/15, lei Brasileira de Inclusão da pessoa com deficiência e a Resolução CME/01/17 (Semed, 2016a).

Vale salientar que, para que de fato a educação inclusiva aconteça na escola é preciso o apoio da família e da comunidade interna e externa. Diferentemente do conceito de integração, a inclusão defende que a sociedade deve passar por uma readaptação que acolha e inclua o sujeito aprendente, não somente no ambiente escolar, como também nos sistemas e instituições de ensino e trabalho (Semed, 2016a).

Finalizando a apresentação dos documentos elaborados a partir da Cooperação Técnica entre a Semed e o PNUD, referenda-se a Avaliação Escolar (2017a) como uma das ferramentas essenciais para o processo democrático ao qual se propõe as instituições públicas de ensino municipal. Com a implantação da gestão democrática e tendo esta como princípio a formação de um sujeito crítico participativo, as concepções de avaliação por meio de seus teóricos passaram a ter um novo enfoque. Neste novo repensar, a Avaliação passa a ser vista como o início, e não o fim da prática pedagógica, um fio condutor que tem como meta a aprendizagem.

Buscando uma melhor interação entre a teoria e a prática, a rede de ensino municipal utiliza como guia as Diretrizes da Avaliação da/para aprendizagem (2017a), documento este que norteia toda a prática, procedimento e instrumento para avaliação da/para aprendizagem. Os fazeres são regulamentados pela LDBEN nº 9.394/96; pelas Resoluções do Comed nº 01/2016; pela Resolução do Comed nº 03/2016 e pela Resolução do Comed nº 02/2017, que visam estabelecer diretrizes para o processo da/para aprendizagem no âmbito das escolas da rede municipal de ensino (Semed, 2017a).

De um modo geral, a Educação pública vem ao longo dos últimos 20 anos buscando realizar neste espaço chamado escola, onde é sistematizado o saber historicamente construído, o resgate de uma consciência cidadã, do pertencimento a uma família, a uma escola e uma sociedade. Se por um lado a participação coletiva tem trazido fortalecimento ao espaço escolar, buscando desenvolver no aluno uma concepção crítica emancipatória, por outro, as dificuldades enfrentadas pela rede de ensino são amplamente conhecidas. Tem-se, como alguns exemplos: a estrutura física inadequada das Unidades Escolares, a ausência de recursos humanos e a grande número de profissionais doentes (em sua maioria professores). Tais dificuldades fazem com que

o aluno tenha seu direito constitucional negado e ainda se depare com o mal do século: a violência, que muitas vezes são reproduzidas de forma tão “normal” que se tornam comum no cotidiano dos alunos.

Neste contexto, a Rede Municipal de Ensino de Maceió tem buscado, por meio de suas diretorias, em parcerias com os que fazem a escola, desenvolver ações que visam alcançar melhores resultados. A exemplo disto cita-se: as parcerias com diversos programas, instituições e organizações, como o trabalho desenvolvido entre a Semed, junto com a assessoria do PNUD desde 2014, com Instituto Airton Senna, com Instituto Avante, com a Universidade Federal de Alagoas, com a Universidade Tiradentes, com a Escola de Magistratura de Alagoas, dentre outros.

Com essas parcerias e investimentos espera-se profissionais mais qualificados; melhores condições de trabalho e ensino, redução do índice do analfabetismo, redução da evasão, menos violência, o conhecimento da cultura e cidadania, mais crianças na escola e a elevação do IDEB, como consequência. Desta forma, pode-se dizer que a Semed busca desenvolver um trabalho que possa produzir nas pessoas a formação sócio, política e social tão desejada por todos que lutam por uma educação de qualidade.

Ao longo deste primeiro capítulo, percebeu-se que no contexto geral da política nacional, Maceió deu um salto de qualidade, resultante das parcerias firmadas, principalmente com o PNUD, que apoiou as iniciativas das equipes técnicas e possibilitou com isso um avanço na elaboração dos documentos norteadores de sua política, assim como na melhoria dos seus resultados. A educação tem uma dinâmica diferente das demais políticas públicas e quando o gestor da pasta tem esse entendimento, fica mais fácil levar as ações de melhoria até as Unidades Escolares. A busca incansável por uma educação com qualidade deve ser perseguida por todos que fazem a educação pública.

3 Estrutura e Histórico de Elaboração do Guia Prático de Gestão Escolar de Maceió

Este capítulo visa apresentar todo o caminho percorrido no processo de elaboração e estruturação do Guia Prático de Gestão. A ideia da elaboração do Guia surge do cenário recorrente de cenas repetidas e da desinformação por parte dos gestores a respeito do funcionamento da Secretaria Municipal de Educação. Era como se a Semed fosse um labirinto e eles não conseguissem avançar e obter êxito no seu percurso. Por isso, pensou-se em um documento que tivesse tudo ao alcance de todos que fazem a escola, possibilitando um conhecimento amplo dos serviços que a estrutura da Semed oferece à Unidade Escolar.

A realidade da educação municipal da época foi exposta em uma conversa com a consultoria do PNUD. Visando promover sua melhoria, pensou-se em desenvolver um Projeto via cooperação técnica. Por se tratar de algo que envolveria toda a Semed, o referido documento precisava ser muito bem projetado, para que todas as informações surgissem tanto a partir das particularidades de cada fazer profissional dos envolvidos, como das escolas, para que no Guia também tivesse o ponto de vista daqueles que recebem toda a demanda e que necessitam das informações que seriam projetadas.

Após a conversa inicial, aguardou-se o posicionamento do PNUD frente às possibilidades em arcar com a confecção do documento. Vale aqui afirmar que se a coordenadora do Projeto de Cooperação Técnica Rita Ipóllito não tivesse entendido nosso anseio e junto investido no desenvolvimento da ideia, sendo a grande facilitadora e condutora de cada etapa, com certeza o Guia hoje seria apenas uma ideia, uma excelente ideia.

Tendo o PNUD discutido com a Secretária Municipal Prof.^a Ana Dayse e tendo o aval do comando do PNUD, começou-se a traçar os passos de como tudo se daria, quais seriam as primeiras atitudes a serem tomadas. Neste momento, o PNUD disponibilizou sua equipe para que os trabalhos comesçassem a fluir. Na organização foi elaborado um roteiro de perguntas para alinhar as informações que seriam fornecidas por cada responsável de setor. Este responderia ao questionário em formato de entrevista gravada, para que a transcrição fosse elaborada a posteriori.

Criou-se um ambiente favorável para que cada pessoa entrevistada tivesse o acolhimento necessário para repassar toda e qualquer informação sobre o funcionamento do setor que estava ali representado. Todos os setores foram previamente avisados que seriam entrevistados e informou-se qual seria o objetivo da entrevista, visto que precisava que fosse alguém que realmente conhecesse o funcionamento do setor, para que fosse possível captar com maior previsão a essência do serviço desenvolvido. Após a sistematização de todos os detalhes

da entrevista e agendamento prévio com cada setor, os trabalhos foram iniciados. As entrevistas aconteceram, na sua grande maioria, na sala da Diretoria de Gerenciamento Escolar (DGE), com o total apoio da diretora da época Prof.^a Maria José Pereira (Zeza).

Na respectiva ordem foram entrevistados: a gestora da pasta, que falou sobre o Sistema Municipal de Ensino, sua estrutura, funcionamento e sobre a atuação da Semed nesse contexto. Outro tema enfocado foi o Plano Municipal de Educação (PME), principalmente sobre as metas que tratam da gestão democrática, focando na participação e na responsabilidade mais efetiva dos diretores escolares. Neste ponto foram entrevistadas assessoras do Conselho Municipal de Educação, componente do Sistema Municipal de Educação. O Presidente do Comed à época, refletiu sobre a importância do Conselho na execução da Política Educacional.

Outro Conselho Municipal de igual importância na execução da Política Municipal de Educação é o Conselho Municipal de Alimentação Escolar (CAE). Este também teve como entrevistado um representante que detalhou a relação direta das ações do Conselho junto aos diretores escolares. Os fragmentos dessas entrevistas aparecem na primeira parte do Guia Prático de Gestão Escolar.

Seguindo as entrevistas, que aparecem na segunda parte do Guia, pode-se encontrar recortes da entrevista do Secretário Adjunto da época, do responsável pelo Fundo Municipal de Recursos Financeiros, do Coordenador Administrativo, da Diretora de Ensino, da Diretora de Gerenciamento Escolar e dos Diretores dos Departamentos, cada um com perguntas exclusivas sobre o seu fazer profissional. As entrevistas foram realizadas pela equipe do PNUD e aconteceram na métrica possível de acontecer.

Foi entregue a cada unidade gerencial um formulário de perguntas para que cada responsável e sua equipe pudessem descrever as ações desenvolvidas dentro do setor. A base do formulário continha a seguinte estrutura:

I – Dados Gerais, nome da Unidade e Coordenação;

II- Perguntas:

1. Quais os principais produtos em seu setor que estão voltados diretamente à gestão escolar? Poderia descrever de forma bastante sucinta cada uma dessas ações/produtos?
2. Quais ferramentas que seu setor disponibiliza aos gestores vinculados à esses produtos? Poderia comentar resumidamente sobre cada uma dessas ferramentas?
3. Dessas ferramentas, quais você considera de grande utilidade para o gestor escolar?

4. Em relação à essas ferramentas, há um marco legal que elas se sustentam? Em caso afirmativo, poderia citá-los para cada uma delas.
5. Como é dado o conhecimento dessas ferramentas para o gestor escolar?
6. Em sua avaliação, quais os maiores desafios que o gestor escolar encontra para implementar essas ferramentas no seu dia a dia?
7. Quais os maiores desafios da Semed para implementação dessas ferramentas?
8. No seu ponto de vista quais as maiores dificuldades encontradas para uma melhor comunicação entre sua unidade gerencial e a gestão escolar?

Vale aqui ressaltar que uma das prerrogativas da gestão da Prof.^a Ana Dayse, com o apoio imprescindível do PNUD, era a construção dos documentos Norteadores da Política Educacional do Município de Maceió. Esse movimento de elaboração dos documentos estava sendo pensado com o foco no pedagógico, tanto que ao longo dos anos de gestão foram elaboradas: as Orientações Curriculares para Educação Infantil (2015), as Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental (2014), as Orientações Curriculares para a Educação de Jovens e Adultos e Idosos (2017) e Guia para Educação Especial (2016b), além das Diretrizes da Sistemática de Avaliação (2017). Existindo, portanto, à época, lacunas para a gestão da escola, uma delas preenchida pela elaboração do Guia Prático de Gestão (2016b). Entretanto, ainda falta fechar o ciclo, também no que diz respeito ao funcionamento mais detalhado da Secretaria Escolar, um capítulo à parte do funcionamento da Escola, merece um olhar diferenciado, posto que é lá que se concentra o “pulmão” da escola, com todas as informações de quem faz a escola, **nosso aluno**.

Foram horas de gravações, muita escuta realizada e diversas informações a serem transcritas. Para tanto, o PNUD contou com uma ajuda externa, contratando uma profissional que transcreveu tudo de forma a não perder a originalidade da informação e a verdade do que estava sendo dito, trabalhando com o devido cuidado para não distorcer e repassar informações truncadas.

A próxima etapa foi selecionar das 135 Unidades Escolares da época, escolas que trouxessem no seu bojo uma gestão colaborativa, que desenvolvessem ações dentro do que propunha seus planejamentos e que os resultados, de uma forma geral, atendessem ao preceito de uma gestão democrática. Assim, as UEs foram selecionadas e a equipe diretiva foi entrevistada incluindo, nas que possuíam, o Assistente Social, considerando aqui, equipe diretiva, os diretores e a coordenação pedagógica.

As entrevistas foram previamente agendadas e, nesta etapa do processo, contou-se com a colaboração da equipe da Supervisão, que acompanhou todas as entrevistas, também

auxiliando na captação das informações. As supervisoras eram as relatoras e cada uma conseguia captar informações privilegiadas das conversas.

As Unidades Escolares que participaram das entrevistas in loco foram as listadas abaixo:

Quadro 01: Unidades Escolares selecionadas, seus Diretores (as) e Vices

NOME DA ESCOLA	NOME DO(A) DIRETOR(A)	NOME DO(A) VICE
Escola Municipal Dr. Orlando Araújo	Alex Sandro Santos Vieira	Agrinaldo Ferreira dos Santos Junior
Escola Municipal Professora Jarede Viana De Oliveira	Claudia Jorge de Oliveira Pinto	Robson Fernando da Costa Melo
Escola Municipal Cicero Dué Da Silva	Jucicleide Gomes Acioli	Graceane Gomes Mendes
Escola Municipal Dom Helder Câmara	Quitéria Justino de Souza	Aristea dos Santos Barbosa
Escola Municipal Pedro Café	Eliane Correia da Silva	Maria José Rodrigues da Gama
Centro Municipal De Educação Infantil Tobias Granja	Gracivânia Romeiro Melo Ponciano dos Santos	Maria Josnilda da Silva Oliveira
Centro Municipal De Educação Infantil Casa Da Amizade	Eliane Maria Batista da Silva	Adriana Amorim dos Santos

Fonte: Semed, 2016b.

O próximo passo foi degravar todas as entrevistas e montar o escopo do Guia Prático, sua estrutura, seus capítulos e sua diagramação. Por ser um Guia Prático, o mesmo precisava interagir com o leitor, conversar com ele em cada página, tornar as informações contidas nele algo prazeroso de ser acessado, criar uma empatia, dar vida ao conteúdo. Nesse quesito, o PNUD, por meio de sua equipe, executou um excelente trabalho.

Após a construção da linha histórica, o Guia Prático de Gestão Escolar nasce com a seguinte estrutura: Apresentação Institucional da Semed; Prefácio e Introdução; Capítulo I:

Uma Visão Ampliada e Sistêmica para a Educação Municipal; Capítulo II: Gestão Democrática; dinâmica Relações e Instrumentos; Capítulo III: Temas de Grandes Impactos na vida das Escolas; Capítulo IV: Nos meandros da Semed: Um mapa de Concepção de Gestão da Educação Municipal de Maceió; Glossário; Relação das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Maceió, por Regiões Administrativas e Referências. Conhecendo o Guia nas suas particularidades, temos:

3.1 Apresentação institucional da Semed

A apresentação da Semed, feita pela Gestora da pasta, ressalta a importância dos documentos norteadores da Política Municipal de Educação, assim como o que representa o Guia para gestores, sendo “importante que o diretor escolar e sua equipe de gestão tenham uma visão abrangente do seu trabalho e que reconheçam que uma gestão de qualidade é um dos elementos mais importantes para que sejam alcançados melhores índices de aprendizado” (Semed, 2016b, p.16).

Cabe à gestão escolar fomentar o desenvolvimento da Unidade Escolar, como enfatiza ainda Prof.^a Ana Dayse, quando afirma que:

O que compreende o gerenciamento de uma ampla gama de temas de cunho pedagógico e administrativo, bem como relacional entre professores, funcionários, pais, estudantes e comunidade do entorno. Deve desenvolver e fortalecer, portanto, habilidades de articulação com as famílias e a comunidade, com vistas à uma convivência integrada e pacífica, utilizando-se de mediação de conflitos dentro do território escolar (Semed, 2016b, p.17).

Em seguida, Nick Fabiancic¹⁰ ressalta que:

Este Guia Prático de Gestão Escolar faz parte de um conjunto de ações de Assistência Técnica oferecido pelo PNUD à Semed, que inclui também a elaboração de orientações curriculares para todas as etapas (Educação Infantil e Ensino Fundamental) e Modalidades (Educação Especial e Educação de Jovens, Adultos e Idosos) da Rede Municipal de Educação; o apoio a formulação de políticas educacionais para a implantação da Educação integral e a realização de uma pesquisa sobre o analfabetismo no Município, com recomendações de apoio para o seu enfrentamento (Semed, 2016b, p. 18).

Fabiancic (Semed, 2016b) destaca ainda que, por meio de processos participativos em diversas instâncias da rede, o Projeto busca também proporcionar a formação continuada de professores e profissionais da educação, além do fortalecimento da gestão escolar, com o efetivo envolvimento das equipes técnicas da Semed e os diretores da rede.

¹⁰ Coordenador Residente do Sistema das Nações Unidas no Brasil e Representante do programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

3.2 Prefácio

No prefácio, José Fernandes de Lima¹¹ (Semed, 2016b) enfatiza que a Semed, consciente dos princípios norteadores de uma gestão com qualidade, organiza, por meio do Guia Prático de Gestão, procedimentos com vista a fortalecer o compromisso em oferecer uma educação de qualidade para todos os estudantes da Rede. Além disso, relembra o investimento na reforma de escolas, na qualificação dos professores e servidores e, por fim, reorganiza os procedimentos na busca da excelência educacional.

Lima (Semed, 2016b) continua reforçando que a Semed, convencida de sua necessidade de democratização da gestão escolar e em parceria com o PNUD, instigou seus técnicos e professores para a realização do trabalho. Finaliza sinalizando a importância da discussão sobre o planejamento, democratizando as informações e qualificando seus servidores para juntos compactuarem um compromisso em defesa da oferta da educação de qualidade social para todas as crianças e adolescentes do Município.

3.3 Introdução

A introdução vem recheada de conceitos que definem uma gestão escolar a partir de princípios democráticos, destacando sempre as metas fixadas no Plano Nacional de Educação (PNE) e no Plano Municipal de Educação (PME)¹², enfatizando a participação dos sujeitos, atores sociais que favorecem o diálogo, o conhecimento das demandas locais e o apoio a tomada de decisões (Semed, 2016b). Perpassa também sobre um dos principais desafios da escola: as relações interpessoais, quer seja entre os pares, com os alunos e com as famílias, assim como com a comunidade do entorno, pois a escola não é ilha. Ela precisa se perceber enquanto equipamento social de maior relevância dentro da comunidade local.

Um ponto crucial da gestão escolar, destacado na introdução, é que ela deve ter foco na qualidade, visando a equidade para reduzir as desigualdades, sem perder de vista o aprendizado dos estudantes. Neste contexto, a formação continuada merece destaque como forma de aprimorar seus conhecimentos acerca da leitura de sua comunidade, sendo capaz de manusear dados para melhor entender suas relações, dificuldades e potencialidades. Todos os que fazem a escola devem tanto conhecer o Sistema de Educação na qual estão inseridos e as formas de interlocuções e obrigações legais, como valorizar a riqueza cultural e sua diversidade, uma vez

¹¹ Professor Emérito da Universidade Federal de Sergipe; Conselheiro Nacional de Educação e Ex reitor da UFS.

¹² O Plano Municipal de Educação foi instituído pela Lei nº 6.109/2012 e, posteriormente alterado pela Lei nº 6.493/15, que possui vigência de 10 anos, 2015 – 2025.

que a valorização das diferenças é uma importante ferramenta para o desenvolvimento de um ambiente escolar mais equânime e harmônico. Nesta lógica, frisa-se que:

Administrar a escola possibilitando a efetiva participação coletiva, é o conceito chave da gestão democrática, que no caso da educação respalda-se na meta 19 do PNE. Este princípio de Gestão é uma demanda antiga da educação no Brasil, pautada no processo de redemocratização nos anos 80, sendo um princípio Constitucional expresso no artigo 206 da Constituição de 88 e reiterado no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 (Semed, 2016b, p.24).

Além de elencar os seus objetivos, o Guia faz referência às leis que deram apoio ao processo de eleição dos diretores, com destaque à Lei nº 6.482/15, que hoje norteia o processo eleitoral. Afirma ainda que:

O grande desafio atual é tornar esta lei a realidade na gestão escolar de Maceió e, para tanto, é importante a instrumentalização dos gestores escolares, a partir de informações qualificadas e de instrumentos de Planejamento e de gestão assegurando, sobretudo, um processo de formação continuada e de valorização profissional (Semed, 2016b, p.26).

Neste item tem evidenciado que a proposta do Guia (Semed, 2016b) é eminentemente servir de plataforma para uma proposta de formação continuada das equipes da gestão escolar e concomitante oferecer informações qualificadas para estimular um acompanhamento e monitoramento das atividades por parte da secretaria.

Como já citado, a estrutura do GPGE visa convergir em ações complementares no fortalecimento da gestão escolar, sendo elas:

A qualificação do planejamento escolar; o trabalho em equipe; a relação entre a equipe gestora e pedagógica; a utilização do PPP¹³ como ferramenta de gestão; o fortalecimento da gestão democrática e participativa; o fortalecimento da relação com as famílias; o apoio para a solução de conflitos e micro conflitos escolares; a melhoria do desafiante processo administrativo e a prestação de contas de seus projetos e programas de formas transparente, socializado com a sua comunidade” (Semed, 2016b, p26).

3.4 Uma visão ampliada e sistêmica para a educação municipal

No capítulo I, o Guia Prático de Gestão Escolar trilha um caminho na educação brasileira, passeando pela descentralização e pela organização sistêmica, traçando uma trajetória histórica desde o final dos anos 70 até os dias atuais. É interessante percorrer cada década com o que ela traz de destaque no âmbito da educação, passando pela esfera política, que traduz o que está por vir no campo das políticas sociais.

13 Projeto Político Pedagógico.

Vale destacar: a municipalização do ensino, com a criação da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), em 1986; a Constituição Federal de 1988, que reconhece o Município como ente federado; o surgimento do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (Fundef) em 1996 e aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDBEN nº 9.394/96¹⁴, também em 1996 (Semed, 2016b).

Entre um texto e outro, o Guia traz lembretes que podem ser considerados um complemento aos textos, tamanha sua importância. Após o item introdutório ‘O Caminho da Educação Brasileira: entre descentralização e organização sistêmica’, encontra-se a estruturação dos Sistemas, Planos e Conselhos, como demonstrado abaixo.

3.4.1 Sistema Nacional de Educação (SNE): um debate aberto

Neste subitem, o Guia destaca a percepção da ineficiência dos órgãos gestores e a insuficiência de recursos, somadas à fragilidade na capacidade institucional dos governos estadual e municipal, intensificando assim o debate sobre a necessidade de um Sistema Único de Educação. O objetivo “é promover a união intencional de vários serviços educacionais dos diversos entes federados, para facilitar a articulação, a corresponsabilidade e a cooperação entre eles” (Semed, 2016b, p. 36).

O SNE tem por base legal a Emenda Constitucional 59/09, que mudou o artigo 14 da Constituição Federal de 1988, com o seguinte texto:

A lei estabelecerá o Plano Nacional de Educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e o desenvolvimento do ensino seus diversos níveis, etapas e modalidades, por meio de ações integradas dos poderes públicos de diferentes esferas federativas que conduzam a: . . . VI- estabelecimento da meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (Emenda Constitucional 59, 2009).

A Secretaria de Articulação dos Sistemas de Ensino no Ministério da Educação foi criada em 2011, com a função de desenvolver ações para criação do SNE, reafirmando com a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE) – 2014/2024, Lei nº. 13.005/14 e envolvendo o comprometimento das três esferas de governo.

¹⁴ Segundo o Guia (2016b), a LDBEN nº 9.394/96 “é tida como um marco histórico para a educação brasileira, pois reúne toda legislação da educação do País, da educação infantil à superior, determinando à cada esfera de governo o que é de sua responsabilidade, assim como à cada Sistema de Ensino, definindo os princípios e normas de cada Sistema”.

3.4.2 Plano Nacional de Educação (PNE) e suas metas

Segundo o Guia (2016b), o primeiro Plano Nacional de Educação Brasileiro surgiu em 1962, como uma iniciativa do Ministério da Educação e Cultura, aprovado pelo Conselho Federal de Educação. Continha metas quantitativas e qualitativas restritas ao Governo Federal por um prazo de oito anos, entretanto vigorou o mesmo somente até 1963. Em 2001, aprovado por lei, foi criado o PNE (2001-2010), mas a Emenda Constitucional 59/2009 mudou a sua condição, passando de uma disposição transitória da LDB de 1996 para uma exigência constitucional com periodicidade decenal (Semed, 2016b).

Como já citado, em 2014, um novo PNE foi aprovado pela Lei nº. 13.005, com vigência até 2024. Ela contém 20 metas que buscam a equidade e qualidade da educação, direcionadas para: “a garantia de direito à educação básica com qualidade; a redução das desigualdades e a valorização das diversidades; a valorização dos profissionais da educação; a ampliação do Ensino Superior; o fortalecimento da Gestão Democrática e a questão do funcionamento” (Lei nº. 13.005, 2014).

Dentro da estrutura do Guia Prático de Gestão (2016b), encontramos resumos que alinham e facilitam sua leitura, trazendo informações complementares dos textos apresentados e a integração tanto com os entrevistados, como com os agentes de construção da Política de Educação Municipal, que foram entrevistados no processo de elaboração do GPGE. Nesta parte do texto apresenta-se um resumo dos entes federativos, suas atuações e responsabilidades.

Ao afunilar mais a estrutura da Política Nacional, o Guia trata em seguida do Sistema Municipal de Ensino (SME).

3.4.3 Sistema Municipal de Ensino (SME): definições e características

Segundo o Guia (2016b, p. 38), o SME “configura-se como a organização legal, institucional dos elementos que se articulam para a efetiva concretização da autonomia do Município, na área da educação”. O SME, como já citado, compreende as redes de ensino pública de educação básica e escolas privadas de Educação Infantil.

De acordo com o Parecer nº CNE- CEB 30/2000, os Sistemas de Ensino são:

Conjuntos de campos de competências e atribuições voltadas para o desenvolvimento da educação escolar, que se materializam em instituições, órgãos executivos e normativos, recursos e meios articulados pelo poder público competente, aberto ao regime de colaboração e respeitadas normas gerais vigentes. Os Municípios pela Constituição de 1988, são Sistemas de Ensino (Parecer CNE- CEB 30, 2000).

Cabe, portanto, a cada município, criar seu SME, indicando sua intenção em assumir a responsabilidade pedagógica, administrativa e política de sua rede de ensino, sempre considerando as especificidades da região. Segundo o Guia, considera-se elementos do SME:

- Comunidade local;
- Instituições públicas municipais de educação básica e as instituições privadas de educação infantil;
- Órgãos Municipais de Educação: Smed; Conselho Municipal de Educação (Comed); Câmara do Fundeb, integrada ao Comed; Conselho Municipal de Alimentação Escolar (CAE) e Conselhos Escolares.
- Profissionais que atuam em órgãos e nas instituições do Sistema, docentes e não docentes;
- Educando e pais;
- Recursos legais, científicos e culturais: Diretrizes, Normas e Políticas Educacionais, Pesquisas, Experiências e Costumes (Smed, 2016b, p. 38).

Dando continuidade ao movimento interativo, o texto apresenta um esquema destacando pontos importantes da Constituição Federal de 1988 no tocante à educação e gestão democrática, assim como a LDBEN de 1996 (Lei nº 9.394), referenciando pontos importantes para entender cada legislação, o que são, como devem funcionar, de quem é cada competência e o que compete a cada esfera de governo (Smed, 2016b).

3.4.4 O Plano Municipal de Educação (PME)¹⁵

De acordo com o Guia (2016b, p.44), o PME é “um conjunto de reflexões, intenções e ações da comunidade escolar, com a finalidade de construir a Política Municipal de Educação, em respostas as demandas locais (diagnóstico e contexto territorial), acompanhando os marcos conceituais e legais de âmbito nacional”, no qual a “intersectorialidade é uma premissa estratégica do PME, o projeto de educação de um município é uma tarefa do conjunto das instituições do governo municipal com a participação ativa da sociedade e não apenas do órgão gestor da rede de ensino” (Smed, 2016b, p. 44).

As principais dimensões do PME perpassam pela contextualização, trajetória histórica, características socioculturais e ambientais, a vocação e a perspectiva de futuro do Município. O PME “abrange todos os níveis de ensino, etapas e modalidades: Educação Infantil; Ensino Fundamental; Educação Especial para inclusão; Educação de jovens e Adultos; Ensino Médio; Ensino Superior; Educação do Campo; Educação Quilombola e Educação Indígena” (Smed,

¹⁵ O PME foi instituído pela Lei nº 6.493 de 23.11.2015. O Plano contém 19 metas e 277 estratégias que envolvem as etapas, modalidades, contempla as temáticas de Tempo Integral, Formação e Valorização dos Profissionais, Gestão Democrática, Plano de Cargos, Carreiras e remuneração, Educação Ambiental e Financiamento da Educação. As 19 metas do PME são ligadas àquelas do PNE e voltadas para: garantias do direito à educação básica com qualidade; redução das desigualdades e a valorização das diversidades; valorização dos profissionais da educação; fortalecimento da Gestão Democrática e Questão do Financiamento (Smed, 2016b).

2016b, p. 44). Além disso, o Guia (2016b, p. 44) apresenta também toda a parte legal que embasa a elaboração do PME: “Constituição Federal de 1988; LDBEN de 1996; PNE, Lei nº 13.005/14; Plano Estadual de Educação (PEE); Plano Plurianual (PPA) e a Lei Orgânica do Município (LOM) ”.

O Guia destaca de forma coesa as etapas do processo de elaboração de um PME, que aqui vale ressaltar:

- A Semed deve verificar se existe no Município uma legislação ou norma que atribua a competência de coordenação ou a elaboração do PME à uma determinada instância além da Semed, como o Conselho ou Fórum Municipal de Educação. Em qualquer situação, é indispensável que uma Comissão Coordenadora, representativa da sociedade, assume o compromisso de realizar um amplo e qualificado debate sobre a proposta do PME. Além de representantes da Semed, devem estar presentes representantes das Unidades Escolares, outros setores da Prefeitura, da Secretaria Estadual de Educação (Seduc), dos Conselhos de Educação, das Universidades, Vereadores e outras entidades locais;
- A Comissão Coordenadora apoiada por uma equipe técnica elabora o cronograma de trabalho;
- A equipe técnica realiza um diagnóstico, define metas, estratégias e indicadores municipais vinculados ao PNE, PEE, PPA, LDO e LOA e oferece uma proposta de Documento-Base à Comissão Coordenadora;
- A Comissão Coordenadora discute e valida a proposta do Documento-Base, organizando posteriormente um amplo debate público;
- A Comissão Coordenadora, com o apoio da equipe técnica, sistematiza as contribuições e entrega o documento final ao Secretário municipal de Educação;
- A Prefeitura elabora um Projeto de Lei e o encaminha a Câmara de Vereadores para discussão e aprovação;
- O Prefeito sanciona a lei e o Plano Municipal de Educação (PME), passa a vigorar (Semed, 2016b, pp. 44-45).

Em destaque, o Guia reforça o que deve conter o Documento-Base do PME. Reforça também o Marco legal, com a Lei nº. 13.005/14, que aprova o PNE. Nas palavras da Assessora Técnica do Comed “o PME é legalmente um instrumento de gestão, com uma dimensão de Plano de Cidade e deve obrigatoriamente, ser utilizado como referência na elaboração dos PPPs de todas as escolas” (Semed, 2016b, p. 48).

3.4.5 Conselhos municipais de educação

O Conselho Municipal de Educação (Comed) é um órgão colegiado, representativo da comunidade local, e deve defender como princípio determinante, a participação. Possui como principais objetivos: “assegurar a participação coletiva no planejamento, monitoramento e avaliação das ações educacionais, assim como, ampliar a capacidade de compreender, interpretar e formular a legislação educacional” (Semed, 2016b, p. 49). O Comed possui lei própria e tem na sua composição o pluralismo de atores usuários da política: “pais, alunos,

professores¹⁶, Entidades, Órgãos ligados à educação municipal e demais segmentos organizados da sociedade” (Semed, 2016b, p. 49).

Uma de suas atribuições é a normatização e regulamentação do SME, propondo medidas, fiscalizando a execução da Política, exercendo o Controle Social e atendendo as demandas da sociedade quanto à transparência do uso dos recursos. Em destaque, as principais funções do Comed são: consultiva; propositiva; mobilizadora; deliberativa; normativa; fiscalizadora e de Controle Social (Semed, 2016b).

O Guia (2016b) lembra também que a União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME) foi fundada em 1992 e incentiva e orienta os Estados na criação e funcionamento dos Conselhos.

O Conselho de Alimentação Escolar (CAE)¹⁷ é um “órgão colegiado, deliberativo, autônomo, fiscalizador e de assessoramento a política de Alimentação Escolar” (Semed, 2016b, p. 53). Possui funções das quais pode se destacar: “fiscalizar os recursos federais do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), transferidos pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para Estados e Municípios e garantir as boas práticas sanitárias e de higiene dos alimentos” nas Unidades Escolares (Semed, 2016b, p. 53).

Além disso, possui em sua composição sete conselheiros, sendo assim distribuídos: “um representante do poder Executivo; dois das Entidades docentes, discentes e trabalhadores na área da educação; dois pais de alunos, indicados pelo Conselho Escolar e/ou Associação de pais e mestres ou entidades similares e dois indicados pelas entidades civis organizadas” (Semed, 2016b, p. 53). Todos os cargos possuem suplentes e não são remunerados. O mandato é de quatro anos e possui como principais funções:

- Orientar o armazenamento dos gêneros alimentícios;
- Acompanhar e monitorar a aquisição dos gêneros;
- Analisar a prestação de contas das aquisições dos gêneros pela Entidade Executora;
- Comunicar irregularidades, para que sejam tomadas as devidas providências;
- Notificar a Controladoria Geral da União (CGU), o FNDE, o Ministério Público e o Tribunal de Contas da União (TCU), quaisquer irregularidades identificadas na execução do PNAE;
- Acompanhar a elaboração do cardápio;
- Acompanhar a execução físico-financeira do Programa, zelando por sua aplicabilidade¹⁸ (Semed, 2016b, p. 54).

¹⁶ O Comed possui também a representação dos diretores escolares.

¹⁷ O CAE está instituído desde o ano 2000.

¹⁸ O CAE funciona em virtude da medida provisória de 2000.

3.4.6 Secretaria Municipal de Educação (Semed)

Segundo o Guia, a Semed como órgão executivo, é o responsável pelo Sistema de Ensino e demanda toda proposição da política municipal de Educação. Foi instituída pelo Parecer nº 04/2001 da Câmara de Educação Básica (CEB) e do Conselho Nacional de Educação (CNE). Quando diz que é o órgão responsável pelo Sistema de Ensino, leia-se:

Nesta organização, a lei como autoridade superior, entendeu dever haver órgãos normativos e executivos nos sistemas estaduais, municipais e distrital de ensino, sem dar-lhes um nome específico e sem entrar em detalhes. . . . O órgão responsável pela educação é o órgão executivo que explicitamente cuida do ensino. Não há o que contestar: O órgão responsável pela educação deve ser buscado na Constituição Estadual, na Lei Orgânica ou na estrutura organizacional do poder público concernente e que tradicionalmente, é nomeado de Secretaria de Educação (Parecer nº 04, 2001).

De acordo com o Guia, cabe ao gestor da pasta, junto com as equipes técnicas, realizar todo o planejamento das ações que visem a permanência e a aprendizagem de todos os que fazem parte da Rede ou Sistema de Ensino, sempre balizado pelo PME.

3.4.7 Gestão democrática: dinâmica, relações e instrumentos

Neste capítulo o Guia Prático de Gestão Escolar se debruça sobre a estrutura da escola, sua base, seus princípios, seus atores, diretos e indiretos, assim como todos os possíveis atores que fazem interface com o desenvolvimento das ações escolares.

Como já apontado, a Constituição Federal de 1988, assim como a LDBEN nº. 9.394/96 e a Lei Orgânica do Município de Maceió, trazem em seu bojo, que a educação pública deve ser regida sob a égide da Gestão Democrática. Em outras palavras, o ensino deve ser universalizado, com qualidade social, com a colaboração por meio da participação da comunidade escolar, e para tanto, se faz necessário a implementação de um sistema de responsabilidades compartilhadas. Entretanto, a Lei por si só não basta. Se faz necessário que os princípios sejam vivenciados, ou seja, que as condições objetivas para o desenvolvimento de um trabalho coletivo sejam garantidas, assim como o exercício da cidadania. Dentre tais princípios, destacam-se:

- Descentralização: decisões e ações elaboradas de forma não hierarquizada, horizontal e periférica;
- Participação: todos participam da gestão, dando resposta coletiva aos permanentes desafios;
- Transparência: decisões, ações e prestação de contas dos recursos devem ser do conhecimento de todos (Semed, 2016b, p.62).

Destarte ressalta-se que para a gestão democrática sair do papel se faz necessário que haja vontade política da Gestão maior, que por meio de Lei institui os seus princípios. Se cada um envolvido com o processo não tiver o entendimento de que é necessário desenvolver dentro de si e dos outros um sentimento de pertencimento da coisa pública, tudo será somente uma tentativa de fazer acontecer. O ambiente escolar tem que ser favorável à participação, para que os alunos experimentem o exercício da cidadania. Cada ser que passa por uma escola pública tem que ter um enorme sentimento coletivo, para assim construir uma sociedade mais justa e sustentável.

O Guia (2016b) destaca partes da legislação que garantem o processo democrático nas escolas, fontes como a CF de 1988 e a LDBEN nº. 9.394/96. Além de destacar algumas ações que sustentam a prática da gestão democrática. O Guia retoma constantemente o que se vai esquecendo no dia a dia: as bases legais que devem ser aplicadas na escola pública.

Para quem defende o processo democrático o que mais se deseja é que a gestão democrática supere o paradigma da centralização que permeia a gestão pública, buscando transformá-la num processo de construção descentralizado e compartilhado. Fica evidenciado que quanto mais a comunidade se apropria do ambiente escolar, mais ela o transforma em um ambiente democrático, prazeroso e com qualidade de ensino.

Esse capítulo também aponta a importância dos princípios democráticos na construção de uma educação com qualidade social e universal, sempre com foco no aprimoramento dos cidadãos com espírito coletivo, e visando a construção de uma sociedade justa e sustentável. Além disso, o Guia Prático de Gestão Escolar (2016b) destaca as competências e atribuições do que se define como a estrutura organizacional da Unidade Escolar. Destaca-se, a priori, as competências da equipe gestora, a importância de exercer esse papel e buscando deixar claro que o seu fazer profissional está diretamente ligado ao sucesso da aprendizagem, quando é entendido que todo o resto deve funcionar em prol do pedagógico, que todos estão a serviço do sucesso do aluno.

O Guia (2016b) deixa claro que a rotina do diretor é complexa, que são muitas as demandas, mas que ele possui o vice e toda uma equipe para dar suporte a execução das tarefas, nunca perdendo o foco no objetivo maior: a aprendizagem dos alunos. O texto passa a ser uma releitura da Lei nº 6.482/15, que dá toda a base das competências do diretor e vice, deixando claro a corresponsabilidade de ambos no período do mandato. Ressalta a relação de confiança que deve existir entre o diretor e o vice, para que ambos possam executar o Projeto de Gestão e a partir daí, refletir a importância que cada um possui no sucesso dos alunos.

O Guia (2016b) também apresenta o Coordenador Pedagógico como o profissional que possui uma atividade de destaque, desenvolvendo uma função mediadora e propositiva, que leva para a equipe de professores toda ação pedagógica, a partir da qual os professores devem desenvolver seus trabalhos. Uma boa coordenação pedagógica faz toda a diferença dentro de uma Unidade Escolar, pois é a partir dela que o planejamento educacional acontece.

Segundo o Guia (2016b), a Unidade Escolar precisa organizar sua parte administrativa, pois todas as informações que são pertinentes ao aluno estão centradas na secretaria da escola, por isso a importância do desenvolvimento do trabalho do secretário escolar e do apoio administrativo. Esses desenvolvem um papel importante na busca de manter preservado toda a documentação da Unidade Escolar e dos alunos, assim como manter o Sislame atualizado com todas as informações necessárias para atualização e controle das informações.

A Semed é uma das poucas Secretarias Municipais de Educação que possui, em uma grande parte das Unidades Escolares, a presença do Assistente Social, 40% da rede para ser mais exato. Cabe a ele traçar o perfil de vulnerabilidade social de seus alunos, acompanhando e auxiliando no enfrentamento dessas condições. É a ele que compete a escuta e o acolhimento de questões sociais que interferem no cotidiano escolar. Por meio de suas ações, detecta todas as intercorrências que provocam nos alunos situações que interferem na sua permanência na Unidade Escolar. Na verdade, não só com os alunos, mas também com as suas famílias.

Na garantia da vida, aparece em destaque no Guia (2016b) com o trabalho desenvolvido pelo Batalhão Escolar, um agrupamento da Polícia Militar que desenvolve ações de prevenção contra violência, conflitos e tráfico de drogas, dentro e fora das Unidades Escolares. São Policiais capacitados, que fazem rondas circulando nas Unidades Escolares e atendem, a partir de ligações telefônicas, casos mais graves.

Ao se referir ao mecanismo de participação na organização da gestão escolar, o Guia (2016b) destaca pontos relevantes para o fortalecimento da gestão democrática na rede municipal de ensino. Faz menção à Lei nº 6.482/15, quando a Lei passa a orientar o processo eleitoral de uma forma mais completa, qualificando os candidatos e exigindo deles um conhecimento mais apurado das competências do diretor. Faz referência também ao Conselho Escolar, colegiado composto pela comunidade escolar, corresponsável por gerenciar a Unidade Escolar e ao PPP, enquanto planejamento estratégico da Unidade Escolar, que deve ser elaborado de forma coletiva e conter todas as metas de ensino.

O Guia (2016b) destaca também, de forma direta e sucinta, toda estrutura do Conselho Escolar, suas funções e formas de funcionamento. Faz menção ao Grêmio Estudantil, sua importância na gestão da Unidade Escolar, como ele pode ser um grande parceiro da gestão da

Unidade, tanto quanto da coordenação pedagógica. Enfatiza sua formação e funcionamento, destacando o passo a passo para sua implantação.

Uma demanda da Unidade Escolar que merece um tratamento diferenciado no Guia (2016b) é o PPP, trazendo à luz da legislação, definição, contexto histórico em que surge, quais elementos devem conter o PPP, o marco legal, quem participa de sua elaboração, como participa, validade, erros mais recorrentes, e por fim, sugere uma bibliografia para aprofundamento.

O Guia (2016b) também explica a importância dos Conselhos Sociais e de Controle Social, suas formas de criação, composição e funcionamento. Elenca alguns daqueles que desenvolvem ações diretas, dentre eles fala do Conselho Tutelar, uma instância encarregada de cuidar da aplicabilidade dos direitos da criança e do adolescente, agindo como fiscalizador. O Conselho Tutelar tem estrutura própria, na qual os conselheiros são eleitos e possuem mandatos com salários, sendo naquele período, funcionários da Prefeitura. No caso de Maceió há oito Conselhos Tutelares, um em cada Região Administrativa. A Unidade Escolar deve manter uma estreita relação com os Conselhos Tutelares.

O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) é o órgão formulador da Política Municipal da Criança e do Adolescente. Ele deve controlar a execução e a eficácia dessa política, bem como organizar a Rede de Proteção da população infanto-juvenil, estando diretamente ligado ao Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA). As atribuições do CMDCA estão contidas no artigo 136 do Estatuto da Criança (ECA) e sua composição é paritária entre o poder público e a sociedade civil.

Outro Conselho Municipal destacado no Guia (2016b) é o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), instância de deliberação do Sistema Unificado de Assistência Social (SUAS). O CMAS também possui composição paritária entre governo e sociedade civil e possui representações dos setores públicos, que possuem ações de saúde, educação, trabalho e emprego, fazenda e finanças.

O Conselho Municipal de Saúde (CMS) está “previsto na legislação do Sistema Único de Saúde (SUS) e formula estratégias para controlar a aplicação da Política de Saúde inclusive no seu aspecto econômico e financeiro¹⁹” (Semed, 2016b, p. 91).

O Conselho Municipal do Idoso zela pelo cumprimento de todos os direitos do idoso. É acompanhado pela Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS). A SEMAS também

¹⁹ Leis Federais nº 8.880/90 e 8.142/90.

dá suporte ao Comitê Intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento da Política Municipal para população em situação de rua.

Finalizando os destaques para os Conselhos Municipais, o Guia (2016b) traz o Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência, cuja função é garantir a aplicabilidade da legislação e o Conselho Municipal de Entorpecentes, cuja finalidade é efetivar as políticas antidrogas.

3.4.8 Temas de grandes impactos na vida das pessoas

Neste capítulo o Guia (2016b) discorre sobre temas que são emergentes nas Unidades Escolares, perpassando por discussões sobre as mediações sociais e educacionais e os conflitos cotidianos das escolas, com destaque à violência escolar. Aborda também sobre a estrutura e organização da escola, suas regras, disciplina, projetos pedagógicos, comportamento dos professores, logo, tudo o que está sendo discutido para considerar a harmonia do ambiente escolar.

Nos destaques, o Guia (2016b) aborda a Década Internacional por uma Cultura de Paz (2001 a 2010) e faz referências aos Projetos pela Paz lançados no Brasil. Aproveitando o ensejo, faz toda uma explanação sobre a Cultura de Paz; Justiça Restaurativa e Resolução Pacífica dos Conflitos Escolares; Diálogo Restaurativo; Mediação de Conflitos; Círculo de Paz; Círculo Restaurativo e como a Unidades Escolar pode se tornar uma Escola Restaurativa.

Outro texto importante diz respeito ao uso das tecnologias. Faz uma importante viagem sobre o mundo tecnológico, as dificuldades encontradas pela Semed e a importância que a tecnologia tem para a fluidez dos processos.

3.4.9 Nos meandros da Semed: um mapa da concepção de gestão da educação municipal de Maceió.

O Capítulo começa com um Mapa Conceitual de como a Semed ficaria a partir da mudança da estrutura do governo com a publicação da Lei Delegada de janeiro de 2017, que define toda a estrutura das secretarias.

De acordo com o Mapa Conceitual desenhado, o Guia (2016b) começa por apresentar o Gabinete, sua composição, finalidade e funcionamento, além das bases legais que o compõem. Em seguida o Guia (2016b) destaca a composição da Administração Geral, seus setores e o principal objetivo de cada um deles, no sentido de auxiliar o diretor de escola. Dentre os setores, tem-se a Gestão Financeira, responsável pelas execuções financeira, orçamentaria, contábil e prestação de contas das Unidades Escolares, além de realizar a supervisão da execução dos

recursos. Na sua relação com a escola, é o responsável por transferir os recursos advindos das diversas fontes de recursos.

Outro setor da Administração Geral é a Unidade Gerencial do Planejamento, na qual o Guia (2016b) apresenta sua principal demanda, como trabalha e quais são os principais planos que devem acompanhar. Finalizando a Administração Geral, o Guia (2016b) apresenta a Gestão de Pessoas sua estrutura e finalidade.

O Guia (2016b) sinaliza também a Diretoria de Gestão Educacional, sendo esta constituída por três eixos, sendo eles: (1) Etapas e Modalidades: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação Especial e Educação de Jovens, Adultos e Idosos; (2) Ações Programáticas: incluem os Programas e suas respectivas composições, Desenvolvimento Educacional, Programas e Projetos Educacionais; (3) Sistemas de Gestão: Gerenciamento e organização Escolar, Sistema de Avaliação e Informação Educacional e a Documentação e Legislação. A partir desses destaques, explana sobre o fazer de cada setor, sua forma de trabalhar, a base conceitual e legal e os projetos desenvolvidos na busca de um resultado com qualidade social.

Em cada apresentação dos setores componentes das Coordenadorias são elencados todos os programas e projetos e a época desenvolvida junto às Unidades Escolares. Deve-se considerar que nem todas as Unidades desenvolvem todos os programas e projetos apresentados, alguns são específicos para determinadas situações. Vale destacar também o trabalho realizado pelo setor de Nutrição Escolar que cuida de toda a base nutricional dos alunos, por meio do Cardápio Escolar Mensal.

O Guia (2016b) registra o desenvolvimento do Programa do MEC Mais Educação, que é uma abertura para a Unidade Escolar desenvolver ações em tempo integral. Esse programa foi instituído em 2007, pelo Governo Federal, na qual a Unidade Escolar recebe recursos para as ações que são desenvolvidas no contra turno.

O Guia (2016b) ressalva o desempenho da Coordenadoria de Núcleos e Centros que trabalha diretamente com o Estatuto da Criança e do Adolescente, com a diversidade etnicorracial e com a diversidade sexual. Suas ações são palestras e a formação continuada dos professores. A Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar (CGGOE) desenvolve ações voltadas para o fortalecimento da gestão democrática por meio da implementação de seus mecanismos, numa linha direta com os diretores escolares e conselhos escolares.

No Guia (2016b) têm-se descritos os principais itens do processo de eleição. Destaca-se a formação do Conselho Escolar, suas funções e sua real importância para a gestão escolar. No item do Planejamento Escolar, faz referência a Plataforma do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Dando prosseguimento as ações gerais da Coordenadoria, o Guia (2016b) faz menção ao Setor de Supervisão, grupo de técnicos dispostos a contribuir com a implementação de ações pedagógicas e gerenciais nas Unidades Escolares, realizando o monitoramento de forma coletiva, dialógica e compartilhada. Dentro dessa mesma Coordenadoria, a Rede de Bibliotecas tem como missão precípua: promover o acesso à leitura. A Rede possui a Estação Saber, uma Biblioteca sobre rodas que dá todo apoio aos projetos de incentivo à leitura das Unidades Escolares.

A Coordenadoria de Sistema de Avaliação e Informação Educacional reflete o acúmulo de todos os dados das Unidades Escolares. É lá que é gerenciado o Sistema de Controle das Informações (Sislame) e dele se abastece o Censo Escolar. É também nessa Coordenadoria que as avaliações internas e externas das Unidades Escolares são trabalhadas, gerando novas informações que alimentam o banco de dados.

A Semed possui o seu próprio Sistema de Avaliação implantado em 2015. Com a aquisição do Sislame, a Semed também implantou o Sistema de pré-matrícula Online, que busca organizar a distribuição dos alunos nas diversas Unidades, podendo garantir a vaga sem interferência.

Para a Coordenadoria de Documentação e Legislação, a manutenção do banco de dados em dia é fundamental para assim manter a documentação dos estudantes em dia. Compete à essa coordenadoria trabalhar junto à todas as Unidades Escolares o Calendário escolar, tornando de cunho obrigatório para toda rede o cumprimento dos 200 dias e 800 horas, como preconiza a LDBEN nº 9.394/96. É por meio das ações desenvolvidas nessa coordenadoria que as Unidades Escolares do Sistema processam suas solicitações de credenciamento e regulamentação da vida escolar, atualizando a escola de toda a legislação vigente.

Por fim, dentro da estrutura da Semed, aparece o Centro de Formação Paulo Freire, espaço definido para a concentração e realização de toda a formação continuada dos servidores da Semed. Surge a partir da Lei Delegada de 2017 e possui regulamento próprio.

Nos últimos espaços do Guia (2016b) encontra-se o glossário, onde o diretor pode obter sínteses das definições das palavras chaves trabalhadas ao longo dos textos, fortalecendo assim, o empoderamento de todos que têm acesso ao Guia.

No final, tem-se a relação de todas as Unidades Escolares, os nomes dos gestores da época do lançamento, seus endereços e telefones de contatos. Hoje, novas unidades precisariam ser acrescentadas e alguns gestores alterados, em virtude de situações particulares.

Como se pôde averiguar neste capítulo, a estrutura do Guia (2016b) é sem dúvida um completo passeio pela Política Municipal de Educação de Maceió, assim como pelo interior da Secretaria Municipal de Educação, Semed.

4 A Efetividade do Guia de Gestão Escolar a partir do Olhar da Equipe Diretiva

Pensar na prática da gestão escolar sob uma perspectiva democrática é entender que a equipe diretiva precisa desenvolver habilidades que os levem a um diálogo participativo, coletivo, de respeito e inclusão à diversidade. Tudo isso faz parte da construção das relações que devem se estabelecer no ambiente escolar, um ambiente que se configura por meio de múltiplas culturas individuais.

Entretanto, sabe-se da dificuldade da equipe diretiva de conseguir assimilar e administrar os possíveis comportamentos e entendimentos diferentes, pois tudo parte de uma vivência individualista e, quase sempre, conservadora do diretor. Este, por sua vez, reflete sua postura pregressa como docente, anterior à ocupação da função de diretor, e nesse momento, se coloca em pé de igualdade para entender os comportamentos existentes no ambiente escolar.

Em se tratando das Unidades da rede municipal de Maceió, todas possuem dois diretores, o geral e o vice, independente da oferta de ensino e da quantidade de alunos matriculados. Ambos os cargos recebem uma gratificação respectiva de R\$ 810,00 e R\$ 530,00. Em relação a configuração de oferta de ensino, a rede conta hoje, como mencionado, com 142 Unidades Escolares, sendo 51 Centros de Educação Infantil e 91 escolas que ofertam Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA.

A métrica pensada para responder ao objetivo de analisar a efetividade do Guia e assim otimizar sua capacidade de uso foi a aplicação de um questionário nas Unidades Escolares das oito Regiões Administrativas. Pelo motivo de uma das Regiões possuir um maior número de Unidades Escolares²⁰, optou-se por entrevistar mais de um diretor, totalizando assim, nove Unidades Escolares entrevistadas. As UEs foram selecionadas a partir de critérios ligados à forma de trabalhar de cada gestão. Dentre os critérios, destacam-se: a forma compartilhada de gestão; o desenvolvimento das ações em parceria com o conselho escolar; a existência no quadro de servidores do Assistente Social; a assiduidade nas formações; o trabalho com a coordenação pedagógica; a localização em regiões de vulnerabilidade social e a obtenção de melhoria dos resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Em relação ao questionário elaborado para as entrevistas, se fez necessário pensar em perguntas que perpassariam todo o contexto do Guia, sua estrutura e suas dimensões conectados à execução do Projeto de Gestão de cada equipe diretiva, a partir das vivências observadas no

²⁰ As Unidades Escolares estão distribuídas nas Regiões Administrativas de Maceió da seguinte forma: RA1 com 5 UEs; RA2 com 22 UEs; RA3 com 9 UEs; RA4 com 15 UEs; RA5 com 21 UEs; RA6 com 23 UEs; RA7 com 38 UEs e a RA8 com 9 UEs.

dia a dia. Cada uma das questões propostas visa demonstrar se a utilização do Guia no cotidiano da Unidade Escolar tem fortalecido a gestão escolar. Assim como sinalizar a necessidade de uma readequação no formato da formação continuada ofertada aos diretores, objetivando uma melhor utilização e um aprofundamento no conteúdo do Guia.

O questionário contém treze perguntas que podem ser conhecidas na íntegra no arquivo localizado no Apêndice. Aqui, no entanto, optou-se por tratar de forma isolada cada questão a partir das respostas, para que fosse possível dissecá-las e extrair o máximo de percepções sobre a realidade atual de efetividade do Guia. Dos nove formulários entregues, apenas dois não devolveram as respostas. O fato de não haver tido justificativa para esse comportamento causa estranheza, uma vez que todos os diretores escolhidos costumam exercer suas funções com responsabilidade.

Ao analisar as respostas, a hipótese que se levanta é que os entrevistados, por vezes, não conseguiram apreender o real significado das perguntas, visto que as respostas foram evasivas e pouco conexas. Para manter o sigilo, optou-se por identificar as Unidades como sendo Escolas A, B, C, D, E, F e G. A quantidade de alunos de cada Unidade Escolar selecionada e as etapas e modalidades de ensino oferecidos estão organizadas no quadro 02 a seguir. Vale-se pontuar que todas as UEs obtiveram melhores resultados no IDEB de 2017, uma avaliação externa do MEC dos 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, que acontece nos anos de terminação ímpar.

Quadro 02: Informações das Escolas Seccionadas para a Pesquisa

ESCOLA	REGIÃO ADM.	Nº DE ALUNOS	OFERTA DE ETAPAS E MODALIDADES
Escola A	RA3	205 alunos	Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano
Escola B	RA6	333 alunos	Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano
Escola C	RA4	791 alunos	Educação Infantil, Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano, Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano, e Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI)
Escola D	RA2	870 alunos	Ensino Fundamental de 1º ao 5º e EJAI
Escola E	RA7	263 alunos	Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano
Escola F	RA8	480 alunos	Educação Infantil e Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano

Escola G	RA1	430 alunos	Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano e EJA
----------	-----	------------	--

Fonte: Questionários aplicados pela autora, 2019.

A primeira pergunta trata sobre como a Unidade Escolar teve conhecimento do GPGE. Apenas a Escola D informou que recebeu o documento diretamente do PNUD, enquanto as demais receberam em reuniões de trabalho (formações) com a equipe CGGOE. Ao observar as respostas, pode-se identificar que nem todas as equipes diretivas estiveram presentes no Seminário de Lançamento do Guia em 2016b, o que demonstra, de certa forma, desinteresse pelos encontros de formação proporcionados pela Coordenadoria responsável. Sinaliza também que o monitoramento exercido pela equipe de Supervisão precisa de um aprimoramento, pois em seus relatórios de visita essas situações nunca foram relatadas. Para este quesito, sugere-se repensar o formato da formação continuada, uma vez que o modelo em vigência não tem sido atrativo para que os diretores participem. Outrossim, recomenda-se novas discussões com a equipe de Supervisão acerca de melhorias nas visitas, na utilização do seu instrumento de monitoramento e no emprego do Guia nos momentos de formação e monitoramento.

Na pergunta seguinte, o diretor (a) foi questionado (a) sobre como a DGE, por meio da CGGOE socializou o Guia com a Unidade Escolar. Novamente apenas a Escola D disse que foi por meio de visitação e diálogo sobre a prática educativa na UE. A Escola F citou que foi em reuniões na escola, por meio da equipe da Supervisão Escolar. Já as demais Escolas disseram que foi por meio de encontros de formação continuada e seminários ocorridos nas Regiões Administrativa em escolas polo (modelo de formação para diretores adotado em 2017 pela equipe da CGGOE). As respostas demonstram que a grande maioria dos (as) diretores (as) esteve presente nos encontros de formação, quando ele aconteceu de maneira descentralizada em escolas polo das Regiões Administrativas. Este retorno corrobora com a possibilidade de reconfigurar o modelo da formação e retornar à utilização desse formato suspenso em 2018 por motivos de logística.

A próxima questão foi direcionada à equipe diretiva, buscando compreender como ela havia socializado o GPGE com a equipe de servidores da Unidade Escolar. As Escolas A, B, E, F e G compartilharam o Guia em encontros pedagógicos. A Escola B destacou ainda que o GPGE é um “instrumento facilitador da prática da gestão escolar” e está sendo utilizado “como instrumento de pesquisa . . . para atualização do PPP, já que aborda vários assuntos, apontando a base legal dos mesmos”. A Escola C admite que iniciou nas reuniões mensais, mas que ainda não concluiu o estudo todo, em virtude das demandas e a Escola D diz que reuniu todos os segmentos da comunidade escolar, fizeram leitura e análise do GPGE, para assim, “construírem

o Plano de Ação, com pretensão de melhores resultados”. O mais importante dessas respostas, além de apreender o compartilhamento do GPGE com a equipe de professores, é notar que as Unidades Escolares estão realizando seus encontros de estudo e planejamento. Essa pergunta nos permite perceber que o GPGE tem cumprido o seu papel quando preconiza ser uma ferramenta norteadora de formação. Como sugestão aponta-se a possibilidade de socializar essas respostas com as demais Coordenadorias, com o intuito de que as mesmas também utilizem o Guia em seus momentos de encontro com as Unidades Escolares.

Ao serem perguntados sobre de que forma o GPGE auxiliou no desenvolvimento das ações da UE, a Escola A diz que facilitou o entendimento do gestor “quanto às questões legais, às competências do gestor, funções da equipe escolar, gestão financeira, de pessoas e educacional, entre outros”. A Escola B ressalta que por ter uma “linguagem simples e abordar questões cotidianas, vivenciadas no contexto escolar, [o Guia] trouxe uma maior propriedade para a execução das tarefas”, oferecendo caminhos e base legal que são oficiais da rede. As Escolas C, E e F reforçam que o GPGE contribui para a reflexão da equipe nas ações desenvolvidas dentro e fora da escola (Escola C) e a Escola D reafirma que o GPGE “é o alicerce na construção do Plano de Ação e a atualização do PPP, além de ter estreitado as relações entre a UE e a rede de ensino municipal”. Por fim, a Escola G ressalta a visão mais abrangente que o GPGE proporcionou, ajudando a desempenhar o trabalho com mais reflexões da teoria e da prática, “buscando uma gestão de qualidade, de forma participativa e democrática, para melhorar os índices de aprendizagem, através da socialização de conceitos, ferramentas e metodologias”.

Novamente percebe-se que a ideia de formular um documento que concentrasse toda a base legal utilizada pelas Unidades Escolares para facilitar o desenvolvimento das ações, teve fundamento e tem utilidade, como fica evidenciado nas respostas dadas. Entretanto, evidencia-se que ainda há falta de compreensão quanto à estrutura da rede municipal, pois independente de ser Unidade Escolar ou estar na Sede Administrativa, todos são Semed. Quando a Escola D afirma que existe um estreitamento das relações entre a “UE e a rede de ensino municipal”, ela se desassocia da rede; no entanto, a realidade é que a Unidade Escolar faz parte da rede. Portanto, a resposta da Escola D indica a necessidade das equipes técnicas de desenvolver um trabalho que conscientize a todos que fazem parte do corpo de servidores da Semed que não existem duas unidades (escola e Semed), e sim, que as escolas fazem parte da Semed.

A pergunta de número sete adentra o espaço de planejamento dos diversos processos da UE e está dividida nas dimensões pedagógica, administrativa/financeira e relacional. Quando perguntados (as) sobre a interferência do GPGE na **Gestão de Processos e Resultados dos**

Programas e Projetos desenvolvidos pela UE, a Escola A diz que cabe ao gestor acompanhar as questões pedagógicas, acompanhando o desenvolvimento dos programas e projetos para “garantir a melhoria na qualidade do ensino”. A Escola B diz que o GPGE oportunizou o conhecimento dos programas e projetos executados pela rede, passou a conhecer as ações da Educação Ambiental e relata sobre os programas desenvolvidos pela escola, a despeito do que objetiva corrigir o fluxo e distorção idade/ano, desenvolvido em parceria com o Instituto Ayrton Senna. A Escola C aprecia o destaque que foi dado no GPGE dos programas do Governo Federal e que todos visam o mesmo resultado, a permanência do aluno na escola e seu sucesso pleno. Já a Escola D diz que o GPGE “promove essa unificação, possibilitando vislumbrar outras Unidades Escolares com resultados exitosos e estratégias usadas para alcançar estes resultados” que possibilitem a melhoria da qualidade de ensino. A Escola E relata que

Houve uma ampliação do conhecimento dentro das questões de como a gestão democrática pode desenvolver um olhar mais detalhado nos resultados, da autonomia dos gestores na tomada de decisão para o desenvolvimento de programas e projetos que possibilitem a melhoria da qualidade do ensino, a tomada de consciência de que toda escola faz a gestão da escola, partilhando as conquistas e fracassos, avaliando e reavaliando todo o processo, para as intervenções necessárias.

Em continuação, a Escola F enfatiza que foi “no desenvolvimento de ações que possibilitem práticas de melhorias na aprendizagem”. Já a Escola G diz que foi “na condução e interpretação dos resultados obtidos, para poder intervir nos dados obtidos buscando melhores resultados”. Na observação das respostas, percebe-se que havia um certo desconhecimento por parte dos diretores (as) dos diversos programas executados pela Smed e que a leitura do GPGE despertou neles a curiosidade em conhecer os meandros dos serviços que são ofertados pelas Coordenadorias. Porém, nas respostas não fica evidenciado como o GPGE entrevistou nos resultados particulares de cada Escola, apontando assim duas possibilidades: (1) ou não houve entendimento do sentido da pergunta ou (2) o GPGE não contribuiu no desfecho dos processos desenvolvidos pelas UEs. Neste quesito, recomenda-se que as equipes técnicas aprofundem em suas formações a linguagem de gestão de processos e de resultados aplicados ao desenvolvimento dos diversos programas e projetos, utilizando, como fonte de pesquisa o GPGE.

Com relação a **Gestão Administrativa**, com o foco na secretaria da Escola, a Escola A diz que é atribuição do diretor garantir que o Secretário desempenhe suas funções, como estão descritas no GPGE, verificando se as mesmas estão sendo cumpridas. A Escola B informou que somente recebeu o Secretário no ano em curso, estando a secretaria da escola “em processo de reorganização dos documentos específicos”. A Escola C afirma que “o Secretário presta informações sobre as demandas” e mantém a secretaria organizada de “forma funcional e

eficiente”. A Escola D diz que a partir do GPGE fez “uma verdadeira reconstrução no arquivo da escola, dando-lhe o valor que lhe é devido”. A Escola E se utiliza do Sislame para melhor organizar os dados da vida escolar do aluno e utiliza também as pastas organizadas em um HD externo. A Escola F sente necessidade em informatizar toda a documentação, “para melhor agilidade no atendimento e acervo do material”. Nesta questão a Escola G foi enfática quando diz que foi para “uma melhor estruturação física dos arquivos e atendimento”.

Lê-se por meio das respostas acima que os (as) diretores (as) despertaram para a importância da secretaria escolar, bem como para a necessidade de se manter esse ambiente organizado, uma vez que é o local onde está depositada toda a vida escolar dos alunos. Sobre esse tema, sugere-se que durante o monitoramento, os técnicos exerçam uma inspeção apurada sobre a organização desses espaços, por sua importância no desenvolvimento administrativo da Unidade Escolar. A secretaria é, sem dúvida, o pulmão da escola e, portanto, merece que se tenha por ela um total respeito.

Quando questionados (as) sobre como o GPGE interviu na **Gestão Financeira**, no que diz respeito à execução financeira e prestação de contas, a Escola A disse que “por ser um guia prático [o Guia] facilita o gestor na elaboração dos processos das verbas recebidas” e na prestação de contas. A Escola B ressalta o entendimento da importância de se prestar contas dos recursos recebidos, para que “a escola esteja em dia com as obrigações financeiras de acordo com a base legal”. A Escola C fala da importância do GPGE nos esclarecimentos acerca dos procedimentos a serem executados e ressalta também a importância de frequentar a formação continuada, ofertada pela CGGOE. A Escola D destaca que o GPGE contribui transmitindo a “noção de que o que é ‘público’ é de extrema responsabilidade”. A Escola E diz que “o GPGE ajudou a solidificar as práticas adotadas com mais consistência e controle”. A Escola F afirmou que tudo acontece em consonância com o setor responsável. E por fim, a Escola G fala que “para obter um melhor entendimento dos recursos e sua aplicabilidade”.

Em relação ao cenário acima citado, detecta-se que os diretores entrevistados são cautelosos no trato com o recurso público. Vale-se destacar que alguns, inclusive, foram facilitadores do encontro de formação sobre o referido tema. Entretanto, sabe-se que a execução dos recursos e, consequentemente, a prestação de contas tem sido uma problemática para a Coordenadoria Orçamentária Financeira, mesmo com todas as formações oferecidas ainda assim, percebe-se que existem diretores que se atrapalham na confecção da prestação de contas e muitos ainda deixam a Unidade Escolar inadimplente, junto à própria Smed e ao FNDE. Dito isto, sinaliza-se para as equipes técnicas a necessidade de um investimento sistemático nas formações referentes ao tema aqui abordado, sendo o Guia uma possível ferramenta posto que

o mesmo traz de forma didática as informações a respeito de como cada um deve proceder e as consequências do descumprimento da legislação vigente.

Ao indagar sobre a **Gestão de Pessoas**, quanto à mediação de conflitos e fortalecimento das relações interpessoais, a Escola A diz que o GPGE “traz grandes contribuições e dicas para a gestão escolar mediar conflitos e fortalecer as relações interpessoais”. A Escola B também elogia a contribuição do GPGE na forma como é trabalhado esse assunto e realça que a escola já pratica algumas das técnicas apresentadas. A Escola C fala das técnicas apresentadas, que desenvolvidas ajudam a “restabelecer o diálogo, a escuta e a boa convivência dentro e fora do ambiente escolar”. A Escola D relata que todos buscam trabalhar com um único objetivo e que o GPGE utiliza uma palavra já conhecida da equipe: RESILIÊNCIA, lembrando da “função social da escola”, o que já foi superado e onde pretendem chegar. A Escola E realiza a autoavaliação, por isso já desenvolve ações voltadas ao diálogo, escuta e fortalecem através dessas ações a Cultura de Paz. Para a Escola F tudo acontece por meio de reuniões da equipe. E na Escola G “se dá subsidiando estratégias de convivência”.

Nestas respostas fica evidenciado que o tema da questão faz parte do cotidiano das Unidades Escolares, posto que hoje a falta de tolerância é recorrente em muitas relações. O ambiente escolar recebe e produz uma diversidade de situações de conflitos, uma vez que grande parte dos alunos são provenientes de situações de vulnerabilidade sócio-emocional. Neste quesito, um quadro alarmante são as licenças médicas apresentadas pelos servidores provenientes de situações estressantes e de violência vivenciadas por eles. A partir destes relatos, percebe-se a fragilidade existente na preparação profissional de todos que fazem a Unidade Escolar, o que sinaliza para as Coordenadorias a obrigatoriedade em desenvolver projetos que minimizem as sequelas produzidas pela realidade apresentado. Neste contexto, mais uma vez, reforça-se a importância da utilização do Guia nas ações frente às UEs desenvolvidas pelas equipes técnicas.

No item **Gestão da Comunicação e Fortalecimento Institucional**, no fortalecimento da participação da comunidade escolar, a Escola A diz que “faz parte de uma gestão democrática o estabelecimento de um ambiente escolar aberto e participativo”, onde as ações fortalecem o vínculo da família com a escola e fomentam um “sentimento de pertencimento que contribuem para o sucesso escolar em todos os aspectos”. A Escola B ressalta a importância que o GPGE dá ao Conselho Escolar, no sentido de incentivar toda a comunidade escolar a participar do projeto educacional da escola. Novamente a Escola C ressalta a importância que o GPGE traz da interação da gestão com a comunidade escolar e a importância da “ação, reflexão e escuta, focando no objetivo principal que é a aprendizagem dos alunos”. A Escola D

fala das “etapas de mobilização, desde leitura, análise, reescrita, discursos de sensibilização e bastante escuta”. A Escola E sentiu a necessidade em melhorar a comunicação, pois precisavam de uma maior “interação e integração”, o que realizaram com reuniões e eventos. A equipe criou “mecanismos de informação e comunicação entre os funcionários, . . . momentos de lazer com toda equipe para estreitar os laços . . . e reuniões periódicas para manter o diálogo”.

A Escola F diz que a “interação se dá através das reuniões do Conselho Escolar e de país”, pois a comunidade escolar é considerada participativa. A Escola G disse que é “através do envolvimento dos segmentos que compõe a escola, para vivenciar e participar do desenvolvimento da escola”. As respostas cedidas sinalizam que as UEs entrevistadas entendem a importância que as relações entre os servidores e a comunidade escolar tem para o sucesso da gestão escolar. Destarte, percebeu-se que o Guia proporcionou um aprofundamento nas leituras acerca do conselho escolar possibilitando ao diretor uma visão mais ampla e precisa da forma de se relacionar com esse colegiado. Essas respostas deixam claro que a participação da comunidade escolar é imprescindível para o sucesso do Projeto de Gestão da Unidade Escolar e por isso, sugere-se a utilização do Guia na rotina da gestão, uma vez que o documento possui uma gama de assuntos gerenciais de suma importância para a execução do planejamento das ações da gestão.

Em relação ao processo pedagógico, os (as) diretores (as) foram indagados (as) sobre a **Gestão Pedagógica**, em como o GPGE influenciou no fortalecimento do Ensino Aprendizagem com foco nos resultados. A Escola A explicou que o “gestor escolar precisa ter como foco principal o aluno, e, para tanto, o PPP e a proposta Pedagógica devem ser bem estruturados”. A Escola B pensa semelhante à Escola A quando diz que o GPGE apresenta “de forma sistemática que a prática pedagógica deve estar focada na aprendizagem do aluno” e que esse foco é deve ser um dos principais pontos do diretor. A Escola C diz que esse “é o grande desafio: implantar e consolidar o trabalho do gestor, ligando às responsabilidades administrativas com as atividades de cunho pedagógico, realizando assim um trabalho de qualidade, tendo como foco os resultados”. Para a Escola D a equipe diretiva deve se debruçar sobre o resultado obtido pela escola na última edição do IDEB, rever as estratégias, traçar novas metas, utilizar mais os espaços da Unidade Escolar, “tudo visando o ensino de qualidade humana”.

A Escola E afirmou que a equipe diretiva se valeu da experiência em sala de aula para entender os anseios dos professores e priorizar as ações voltadas para melhoria das condições dos mesmos, ocasionando em uma melhoria na aprendizagem dos alunos. A Escola F explica que realiza tudo a partir das percepções nos encontros pedagógicos, onde surgem os problemas que são corrigidos ao longo do ano letivo. Já a Escola G diz que se dá “orientando no sentido

de monitorar e intervir, buscando desta forma a melhorar no processo de ensino-aprendizagem”. Ao analisar as respostas, vê-se que a maioria apresenta os procedimentos para obtenção dos resultados da aprendizagem dos alunos. No entanto, somente dois diretores (as) apontam a contribuição do Guia na sistemática de trabalho. Aqui fica sinalizado que a grande maioria considera o GPGE mais como uma ferramenta gerencial, do que propriamente pedagógica. Sugere-se, portanto, que a equipe da Coordenadoria de Ensino Fundamental, introduza nas formações a visita ao GPGE como forma de aumentar o repertório das ferramentas utilizadas.

A última questão da entrevista pergunta como o diretor define os documentos que compõem a Política Educacional da Semed. A Escola A diz que todos os documentos elaborados, as Diretrizes, Orientações, Matrizes e o GPGE são “riquíssimos e contribuem enormemente para que as Unidades Escolares da rede, caminhem numa direção que é a qualidade do ensino”. A Escola B informa que “os documentos são bons, mas podem ficar melhores se os mesmos forem atualizados de acordo com a necessidade, dando condições da escola de se adequar em tempo necessário”. A Escola C esclarece que os documentos são “ricos em informações e detalhes muito importantes para o bom funcionamento do trabalho nas Unidades Escolares” e que as sugestões contidas permitem a absorção de novos conhecimentos.

Para a Escola D é “uma primeira ponte de estreitamento dessa relação, de orientação e de construção da identidade quanto profissionais da educação, uma primeira etapa para falarmos a mesma linguagem e nos reconhecerem como rede de ensino”. A Escola E ressalta que os documentos auxiliam os diretores na busca da qualidade da gestão escolar. A Escola F considera os documentos norteiam as ações da equipe e auxiliam no desenvolvimento dos alunos. Por fim, para a Escola G o Guia é “bastante relevante na formação integral de uma gestão democrática e compartilhada”. As respostas obtidas evidenciam uma desigualdade em relação ao conhecimento e utilização dos documentos, dificultando assim o alcance dos resultados pretendidos pela rede. Neste sentido, indica-se que as equipes técnicas devem reestruturar seus planejamentos de acompanhamento e formação, focando em uma melhor utilização dos documentos, com destaque para o Guia, por concentrar informações inerentes aos processos desenvolvidos pelas Unidades Escolares.

A apropriação das respostas deixa claro que a utilização do GPGE, como um guia de orientação, não é efetivada na sua íntegra, pois ainda existe fragilidade e desconhecimento por parte de alguns dos gestores quanto às enormes possibilidades que o Guia contém. Em muitos momentos as respostas não foram condizentes com o sentido da pergunta, evidenciando a ausência de uma leitura do Guia ou a própria dificuldade do (a) diretor (a) em entender o que

estava sendo perguntado. Além disso, aponta a falta de um trabalho mais direcionado por parte da equipe técnica da DGE no sentido de utilizar mais frequentemente os documentos nas visitas técnicas e/ou encontros de formação continuada.

Em resumo, para que o Guia Prático de Gestão Escolar seja reconhecido como ferramenta norteadora das ações de formação, se faz necessário que equipes técnicas possuam o domínio sobre o conteúdo do Guia. Isso só se dará se houver uma decisão da Diretoria para definir como prioridade nas equipes técnicas a utilização deste documento frente às ações de formação. Vale ressaltar que esses encaminhamentos não devem pertencer somente às equipes técnicas da DGE, mas de todos que fazem a Semed. Enquanto persistir o modelo estrutural implantado com a publicação da Lei Delegada, no Diário Oficial do Município, Decreto nº 8.380 em 17 de março de 2017, o GPGE é uma realidade reconhecida pela Gestora da Pasta da Educação, e por essa razão, deve ser amplamente conhecido e utilizado.

O GPGE é, sem dúvida, a expressão mais real do retrato da Semed e, portanto, sua utilização somente qualifica o trabalho de todos que compõe esta Secretaria. No caso específico da Unidade Escolar, Mozart Neves (Semed, 2016b) especifica que:

Vários estudos e pesquisas revelam que a qualidade e profissionalização da gestão escolar promovem impactos importantes e estruturantes na melhoria do processo ensino-aprendizagem. Alcançar níveis elevados de qualidade na educação passa, necessariamente por uma boa gestão. . . . Por isso reputo esta iniciativa da Secretaria Municipal de Educação de Maceió e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) como estratégia para alavancar os indicadores educacionais do município. Esse GPGE irá com certeza, inspirar a formação de gestores da rede pública de ensino de Maceió.

Neste capítulo, portanto, demonstrou-se que a realidade da Unidade Escolar é múltipla e que, por isso, exige diretores habilidades nos âmbitos pedagógico, administrativo, financeiro e relacional para contribuir com a resolutividade das demandas que surgem cotidianamente. Neste sentido, o Guia se apresenta como uma ferramenta que atende a essa exigência pois está organizado, como demonstrado, em partes que se complementam, tornando-o de fácil leitura e auxiliando na aplicação do conteúdo na realidade vivenciada. Outrossim, por ser um documento norteador da Política, o Guia Prático de Gestão Escolar também pode implementar às formações das equipes técnicas, assim como dos Conselhos de Controle Social.

5 Considerações finais

Ao estabelecer um recorte histórico do tema da Educação no contexto brasileiro e de Maceió, definiu-se os anos de 2013 a 2019, pela justificativa de ser período político da atual gestão da Secretaria Municipal de Educação (Semed). Neste íterim, é estabelecida uma postura comprometida com os resultados na melhoria da qualidade da educação pública de Maceió. Neste contexto, firmou-se a Cooperação Técnica entre a Semed e o Ministério da Educação, por meio do Programa Nacional das Nações Unidas para o Desenvolvimento, objetivando a elaboração de documentos Norteadores da Política Municipal da Educação na capital alagoana. Dentre eles, destaca-se o Guia Prático de Gestão Escolar (GPGE), que surge com o propósito em servir de plataforma para a formação continuada das equipes diretivas das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino. Ao mesmo tempo, o Guia busca oferecer informações qualificadas para estimular um acompanhamento e monitoramento das atividades por parte da Secretaria.

O árduo exercício de participar de praticamente todas as etapas da elaboração do Guia, instigou na Pesquisadora a curiosidade de averiguar a efetividade do material desenvolvido, bem como o desejo de compreender como tem sido sua eficácia e de que forma a equipe técnica da Coordenadoria Geral de Gerenciamento e Organização Escolar pode aprimorar a implementação do uso do mesmo. Para tanto, utilizou-se como procedimento metodológico a pesquisa documental, com o intuito de aprofundar o conhecimento a respeito do cenário político educacional em que está inserido o objeto de estudo desta pesquisa. Deste momento originou-se o capítulo 1, que traz fragmentos históricos da Política Nacional e Municipal e contribuiu com o entendimento das nuances que propiciaram um trabalho coletivo e compartilhado, voltado para o fortalecimento das ações desenvolvidas pela Semed e refletido nos documentos construídos, como é o caso do Guia Prático de Gestão Escolar.

No segundo capítulo apresentou-se uma retrospectiva da construção e elaboração do referido Guia. Neste processo buscou-se destacar os pontos mais relevantes existentes no documento, assim como salientar a sua forma interativa, a sua linguagem esclarecedora e o potencial contido nas informações por ele abordados. Já o terceiro e último capítulo traduz o cenário das Unidades Escolares frente à aplicabilidade do Guia. Como métrica de verificação, se desenvolveu um questionário, como instrumento estratégico, para auxiliar na coleta das informações necessárias que possibilitaram a análise da atual efetividade do documento.

Neste contexto, os questionários foram direcionados à ação da equipe diretiva frente à utilização do GPGE. Para aplicação do material foram selecionadas nove Unidades Escolares

localizadas nas oito Regiões Administrativas de Maceió. Dos nove diretores que se prontificaram a participar da pesquisa, apenas dois não responderam em tempo hábil. Não obstante, a amostragem coletada reflete a realidade vivenciada pelas equipes diretivas da rede, pois há uma representatividade da totalidade das Unidades Escolares, em virtude da similaridade das atribuições inerentes à função do diretor.

A reflexão oriunda das respostas permite concluir que o Guia ainda não cumpriu o seu papel de “plataforma de referência para os gestores escolares” (Semed, 2016b, p.17), assim como de ferramenta para instrumentalizar a ação de formação das equipes técnicas. O material colhido sinaliza pontos que servirão de discussão no planejamento das equipes técnicas que assessoram as equipes diretivas, uma que a Pesquisadora coordena um setor que planeja ações com influência direta na formação dos diretores escolares. Deste modo, a mesma sente-se à vontade para sugerir à Diretoria alguns encaminhamentos para a melhoria da utilização do Guia Prático de Gestão Escolar, organizados conforme as temáticas trabalhadas no questionário, como segue:

- **Formação continuada:** repensar o formato da formação continuada para os diretores, retornando ao modelo descentralizado nas escolas polo, tornando-a mais atrativa. Além disto, utilizar o Guia como ferramenta norteadora das formações e revisar os documentos que compõem a Política de Educação Municipal;
- **Organização Escolar:** socializar as respostas desta pesquisa com as demais Coordenadorias da DGE para que aprimorem as suas ações junto às Unidades Escolares por meio da utilização do Guia;
- **Gerenciamento:** Orientar para que os técnicos trabalhem no sentido de minimizar a dicotomia Semed x Unidade Escolar;
- **Gestão por Processos e Resultados Escolares:** Aprofundar nas formações a linguagem de gestão de processos e resultados como demonstrado no Guia;
- **Gestão Administrativa:** Recomendar à Supervisão rever sua ação de monitoramento utilizando como ferramenta o Guia Prático de Gestão e observar de forma mais apurada a organização da Secretaria Escolar.
- **Gestão Financeira:** Intensificar as ações de formação na execução dos recursos utilizando o conteúdo existente no Guia;
- **Gestão de Pessoas:** Desenvolver projetos a partir das estratégias indicadas no Guia que possibilitam minimizar as sequelas produzidas nos conflitos existentes no interior da Unidade Escolar.

- **Gestão da Comunicação e Fortalecimento Institucional:** Encorajar a utilização do Guia na rotina da gestão escolar, assim como nas reuniões com o conselho escolar e dos encontros pedagógico;
- **Gestão Pedagógica:** Introduzir nas formações a visita ao GPGE como forma de aumentar o repertório das ferramentas utilizadas e rever os documentos elaborados como base teórica nas formações.
- **Documentos elaborados:** Reestruturação, pelas equipes técnicas, dos planejamentos de acompanhamento e formação, focando em uma melhor utilização dos documentos, com destaque para o Guia.

Conclui-se com o resultado desta pesquisa que a noção de importância da utilização do Guia Prático de Gestão Escolar como ferramenta de fortalecimento da gestão escolar, deve partir primeiro das equipes técnicas que assessoram as equipes diretivas. Cabe aos técnicos a responsabilidade de provocar nas equipes diretivas o empenho na utilização do Guia, uma vez que esse possibilita aos diretores um amplo conhecimento a respeito de suas atribuições, leva a uma ação mais coesa e em consonância com a base legal necessária para o desenvolvimento das ações inerentes a função ao qual se candidataram.

Neste sentido, ao concluir as análises das respostas do questionário, percebe-se a ausência do ponto de vista dos técnicos das equipes pertencentes à Diretoria de Gestão Educacional, visto que são eles que formam e monitoram as equipes diretivas das Unidades Escolares. Desta forma, reconhece-se uma lacuna na verificação da efetividade do Guia Prático de Gestão Escolar e por isso, essa pesquisa não pode se encerrar neste primeiro levantamento. Além disto, a Secretaria Municipal de Educação, no dia 18 de julho do corrente ano, realizará novas eleições para diretores escolares, o que implica dizer que a grande maioria entrará em contato com o Guia pela primeira vez com o olhar de gestor. Destarte, para desenvolver uma ação abrangente que dissemine a utilização do Guia em sua completude, se faz necessário preencher a lacuna diagnosticada, bem como executar uma formação com as modificações sugeridas pela pesquisa aos futuros diretores escolares da rede. Deste modo, esse campo de investigação sempre ofertará possibilidades para novas pesquisas.

Referências

- ANDRADE, L. B. P. (2010). Educação infantil: Discurso, legislação e práticas institucionais [online]. São Paulo: Editora UNESP: São Paulo: cultura acadêmica. 2010, 193p. ISBN 978-85-085-3. Recuperado de <http://books.scielo.org>.
- ARAÚJO, S. O. S. de. (2007). Gestão democrática? Os desafios de uma gestão participativa na educação em uma cidade clientelista e oligárquica. EDUFAL, Maceió. Recuperado de <http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/lucasragucci/documento/2015/11/Artigos-13.pdf>
- CODO, I. W. & MENEZES, V. (1999), Educação: Caminho e trabalho – bounout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar a falência da educação. Educar, Educador, v. 4.
- Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm
- Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1937. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm
- Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1946. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Emenda Constitucional n.14 de 1996. Modifica os arts. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições constitucionais Transitórias. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc14.htm
- Emenda Constitucional n.53 de 2006. Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm
- Emenda Constitucional n. 59 de 2009. Acrescenta § 3º ao art. 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009, o percentual da Desvinculação das Receitas da União incidente sobre os recursos destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino de que trata o art. 212 da Constituição Federal, dá nova redação aos incisos I e VII do art. 208, de forma a prever a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos e ampliar a abrangência dos programas suplementares para todas as etapas da educação básica, e dá nova redação ao § 4º do art. 211 e ao § 3º do art. 212 e

ao caput do art. 214, com a inserção neste dispositivo de inciso VI. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm

Emenda Constitucional n. 95 de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm

Decreto n. 2.264 de 1997. Regulamenta a Lei nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996, no âmbito federal, e determina outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2264.htm

Decreto n. 8.380 de 2017. Recuperado de http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2017/03/pdf/2017/03/Diario_Oficial_17_03_17_PDF.pdf

DEMO, P. (2001). Participação é Conquista. 5ª edição. São Paulo. Cortez.

Lei Complementar n. 87 de 1996. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências. (LEI KANDIR). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp87.htm

Lei n. 4.024 de 1961. Dos fins da educação. Recuperado de: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/129047/lei-de-diretrizes-e-base-de-1961-lei-4024-61>

Lei nº 4.223 de 1993. Recuperado de <https://leismunicipais.com.br/a/al/m/maceio/lei-ordinaria/1993/422/4223/lei-ordinaria-n-4223-1993-considera-de-utilidade-publica>

Lei de n. 4.940 de 2000. Institui o Sistema Municipal de Ensino de Maceió e dá outras providências. Recuperado de https://www.camarademaceio.al.gov.br/documentos/leis/4040275121541704385___4940.pdf

Lei n. 5.692 de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>

Lei n. 5.118 de 2000. Altera a lei municipal nº 4.575 de 27 de dezembro de 1996, que dispõe sobre a organização administrativa da prefeitura municipal de Maceió e dos órgãos e entidades que compõem sua estrutura organizacional e dá outras providências. Recuperado de <http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/lucasragucci/pdf/2016/01/14-Lei-Municipal-5.118-de-2000-Altera-lei-Municipal-4575-de-1996.pdf>

- Lei n. 6.025 de 2011. Altera a Lei nº5.622, de 24 de julho de 2007, que dispõe sobre o COMED, integra à sua estrutura o Conselho do FUNDEB, instituído pela Lei Federal nº 11494 de 20/06/2007 e dá outras providências. Recuperado de http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/admin/documento/2015/10/Diario_Oficial_21_10_15_PDF.pdf
- Lei n. 6.482 de 2015. Dispõe sobre novas diretrizes quanto às eleições diretas para diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino, e dá outras providências. Recuperado de <https://leismunicipais.com.br/a/al/m/maceio/lei-ordinaria/2015/649/6482/lei-ordinaria-n-6482-2015-dispoe-sobre-novas-diretrizes-quanto-as-eleicoes-diretas-para-diretor-e-vice-diretor-das-escolas-da-rede-municipal-de-ensino-e-da-outras-providencias?q=6482%2F2015>
- Lei nº 6.680 de 2017. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para elaboração e execução do orçamento geral do município para o exercício de 2018 e dá outras providências. Recuperado de http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/pdf/2017/07/LDO-2018_Lei-6.680.pdf
- Lei n. 8.880 de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm.
- Lei n. 8.142 de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8142.htm
- Lei n. 9.394 de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm.
- Lei n. 9.424 de 1996. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, § 7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9424.htm
- Lei n. 11.494 de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nºs 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11494.htm.
- Lei n. 13.005 de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Recuperado de <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>

Lei n. 13.146 de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm

Lei Orgânica do Município de Maceió de 2003. Recuperado de http://www.dhnet.org.br/direitos/municipais/a_pdf/lei_organica_al_maceio.pdf

MATE, C. H. (2002). Tempos modernos na escola: Os anos 30 e a racionalização da educação brasileira. São Paulo: Edusc; Brasília, DF: INEP.

MENEZES, J. M. F. (1992). Descentralização, municipalização: Democratização? A tensão entre centralização e descentralização da educação na Bahia. Revista da FAEEBA, ano 1, nº 1, pp.153 – 182, Salvador: UNEB.

CORRÊA, M. V. G. (2017). Golpe Militar de 1964. Infoescola [online]. Recuperado de <https://www.infoescola.com/historia/golpe-militar-de-1964/>

NOVAES, I. L. & FIALHO, N. H. (2010). Descentralização educacional: Características e perspectivas. RBPAE – v.26, n.3, p. 585-602, set./dez. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19800/11538>

Parecer n. CNE/CEB 30 de 2000. Recuperado de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030_00.pdf

Parecer CNE/CEB n. 04 de 2001. Consulta sobre o entendimento e o alcance das expressões “Órgão responsável pela Educação e Órgãos responsáveis pelos Sistemas de Ensino”. Recuperado de <https://www.sinesp.org.br/index.php/quem-somos/legis/232-organizacao-dre/competencias-atribuicoes/5125-parecer-cne-ceb-n-04-2001-aprovado-em-30-01-2001-consulta-sobre-o-enten-dimento-e-o-alcance-das-expressoes-orgao-responsavel-pela-educacao-e-orgaos-responsaveis-pelos-sistemas-de-ensino>

PARO, H. V. (2016). Por dentro da escola pública. 4ª edição, obra revista- São Paulo. Editora Cortez.

Regimento Interno do Conselho Municipal de Educação de Maceió. (n.d). Recuperado de http://comedmaceio-comed.blogspot.com/p/blog-page_12.html

Resolução nº 18 de 2002. Regulamenta a Educação de Jovens e Adultos no âmbito do Sistema Estadual de Ensino de Alagoas e dá outras providências. Recuperado de http://cee.al.gov.br/legislacao/atos-normativos/resolucoes-cee/resol_18_2002.pdf

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2014a). Diretrizes curriculares para o ensino fundamental: Rede pública municipal de Maceió, Viva Editora, Maceió.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2014b). Matrizes disciplinares para o ensino fundamental: rede pública municipal de Maceió / Volume único, Maceió.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2015a). Orientações curriculares para a educação infantil da rede municipal de Maceió / Secretaria Municipal de Educação, Edufal, Maceió.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2015b). Plano Municipal de Educação. Maceió. Recuperado de <http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/lucasragucci/documento/2015/06/PME-MACEIO-2015-2025-FINAL.pdf>

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2016a) Guia de educação especial para a inclusão na rede municipal de ensino de Maceió. Editora Viva, Maceió.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2016b). Guia prático de gestão escolar da rede municipal de ensino de Maceió, Viva Editora, Maceió. Recuperado de <http://www.maceio.al.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/pdf/2015/11/7.-GUIA-PR%C3%81TICO-DE-GEST%C3%83O-ESCOLAR-DA-REDE-MUNICIPAL-DE-ENSINO-DE-MACEI%C3%93.pdf>

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2017a). Diretrizes da avaliação da/para aprendizagem da rede municipal de ensino de Maceió. Viva Editora, Maceió.

Secretaria Municipal de Educação de Maceió [Semed]. (2017b). Diretrizes curriculares para jovens, adultos e idosos, Editora Viva, Maceió.

Apêndice

Pesquisa Para Composição Da Dissertação De Mestrado: Gestão Do Potencial Humano Com Foco Na Gestão Escolar.

Mestranda: Marta Palmeira Melo

1: IDENTIFICAÇÃO:

Unidade Escolar: _____ RA _____

Função: _____

Matrícula: _____

2: DADOS DA UNIDADE ESCOLAR:

Etapas (s) e Modalidade(s) ofertada (s): _____

Matrícula 2019: _____

Resultado do último IDEB: _____

3: Como a Unidade Escolar ficou sabendo da existência do Guia Prático de Gestão Escolar-GPGE?

4: Como a Diretoria de Gestão Educacional, por meio da Coordenadoria de Gerenciamento e Organização Escolar socializou o GPGE com a Unidade Escolar?

5: Como a Equipe Diretiva compartilhou o GPGE com a Equipe de servidores da Unidade Escolar?

6: De que forma objetiva o GPGE auxiliou no desenvolvimento das ações da Unidade Escolar?

7: Qual a contribuição direta do GPGE na Gestão Escolar, por meio da:

7.1: GESTÃO POR PROCESSOS E RESULTADOS ESCOLARES:

Programas e Projetos desenvolvidos pela Unidade Escolar:

7.2: GESTÃO ADMINISTRATIVA:

Organização da Secretaria Escolar- Acervo Documental:

7.3: GESTÃO FINANCEIRA:

Execução Financeira e Prestação de Contas:

7.4: GESTÃO DE PESSOAS:

Mediação de Conflitos – Fortalecimento da Relações Interpessoais:

7.5: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL:

Fortalecimento da Participação da Comunidade Escolar:

7.6: GESTÃO PEDAGÓGICA:

Fortalecimento do Ensino Aprendizagem com foco nos resultados:

8: Como Gestor Escolar define os Documentos (construídos) para compor a Política Educacional da Smed?

Autorizo o uso das respostas da Pesquisa para composição da Dissertação de Mestrado Gestão do Potencial Humano, com Foco na Gestão Escolar, desenvolvida pela Mestranda Marta Palmeira Melo

Assinatura e carimbo